



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE UTILIZAN
LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY (MIPRO).**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA COMPETITIVA QUE
PERMITA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD
PARA LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS INSCRITAS EN EL MIPRO DE LA
PROVINCIA DEL AZUAY”.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de

Ingeniera Comercial

AUTORAS:

RUTH ELENA LEMA LEMA

0302638895

MARIA VERONICA PLACENCIA PLASENCIA

0104829635

DIRECTOR:

ING. QUIM. FERNANDO ADRIAN SAQUICELA NOVILLO M.B.A

0102356664

CUENCA – ECUADOR

2016 – 2017



RESUMEN

El problema principal en las panaderías inscritas en el MIPRO de la provincia del Azuay es la carencia de estrategias competitivas.

Por ello se ha establecido como objetivo principal el “Análisis de las estrategias competitivas que utilizan las pequeñas panaderías de la provincia del Azuay (MIPRO), además de una “Propuesta de un Plan de Mejora Competitiva que permita el incremento de la productividad y competitividad para las pequeñas panaderías inscritas en el MIPRO de la provincia del Azuay”.

Para alcanzar este objetivo se realizó una investigación descriptiva donde se obtuvieron datos cualitativos y cuantitativos, la información se obtuvo a través de fuentes primarias, aplicando encuestas a los propietarios de las panaderías de la provincia del Azuay que se encuentran inscritos en el MIPRO, además se utilizó fuentes secundarias, utilizando base de datos proporcionada por el MIPRO, datos del INEC, Banco Central, revistas, libros, etc.

A través de la investigación se pudo diagnosticar que este grupo de panaderías al momento no cuentan con estrategias para hacer frente a los problemas que se les presenta.

PALABRAS CLAVE: Sector Panificador, Estrategias, Plan de Mejora Competitiva, Productividad, Competitividad



ABSTRACT

The main problem in the bakeries registered in the MIPRO of the province of Azuay is the lack of competitive strategies.

For this reason, the main objective has been the "Analysis of the competitive strategies used by the small bakeries of the province of Azuay (MIPRO), in addition to a" Proposal for a Competitive Improvement Plan to increase productivity and competitiveness for The small bakeries inscribed in the MIPRO of the province of Azuay".

In order to reach this objective, a descriptive research was carried out where qualitative and quantitative data were obtained. The information was obtained through primary sources, applying surveys to the owners of the bakeries of the province of Azuay that are registered in the MIPRO. Used secondary sources, using a database provided by MIPRO, INEC data, Central Bank, magazines, books, etc.

Through the investigation it was possible to diagnose that this group of bakeries at the moment do not have strategies to face the problems presented to them.

KEY WORDS: Sector Baker, Strategies, Plan of Competitive Improvement, Productivity, Competitiveness



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1. MARCO TEORICO	24
1.1. Gestión empresarial	24
1.1.1. Gestión	24
1.1.2. Funciones de la Gestión	24
1.1.3. EMPRESA	25
1.1.4. Pilares de la Gestión Empresarial	27
1.1.5. Gestión de las MIPYMES (acrónimo de “micro, pequeña y mediana empresa”), 27	
1.1.5.1. Relación entre el espíritu emprendedor y la gestión de las MIPYMES.	29
1.1.5.2. Características distintivas de las MIPYMES.	33
1.1.5.3. Beneficios de las MIPYMES.	34
1.2. ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL	35
1.2.1. Características	35
1.2.2. Ventajas de la asociatividad.	35
1.2.3. Tipos de asociatividad	36
1.3. Competitividad.	37
1.3.1. La búsqueda de ventajas competitivas	37
1.3.1.1. Diferenciación vs bajo coste	38
1.3.1.2. Especialización, movimiento inicial y sinergia	38
1.3.2. Pilares de la Competitividad	39
1.3.3. Estrategias	40
1.3.3.1. Formulación de la estrategia	41
1.3.3.2. Estrategias genéricas	41
1.3.3.2.1. Barreras de Entrada	44
1.3.4. Benchmarking	45
1.4. Las cinco Fuerzas de Porter	46
1.4.1. Amenaza de nuevos competidores	47
1.4.2. Rivalidad entre competidores	47
1.4.3. Poder de negociación de los proveedores	47
1.4.4. Poder de negociación de los clientes	48
1.4.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	48
1.5. ¿Qué es la productividad?	48
1.5.1. Importancia de la Productividad	49
1.5.2. Productividad y PYMES.	49



1.5.3. PILARES DE LA PRODUCTIVIDAD	50
1.5.3.1. Sistemas operativos eficientes	50
1.5.3.2. Clima laboral satisfactorio	50
1.5.3.3. Eficiencia directiva	50
1.5.3.4. Satisfacción del cliente	50
1.5.4. TIPOS DE PRODUCTIVIDAD	51
1.5.5. Actividades funcionales relacionadas con la producción	52
1.5.5.1. Ingeniería de Planta	53
1.5.5.2. Ingeniería Industrial	53
1.5.5.3. Planeamiento y control de la producción	53
1.5.5.4. Fabricación	53
1.5.5.5. Abastecimiento (compras)	53
1.5.5.6. Control de calidad	54
1.6. VARIABLES E INDICADORES	54
1.6.1. Indicadores	54
1.6.1.1. Atributos de un buen indicador	54
1.6.2. Variables	58
CAPITULO 2. ANALISIS DEL SECTOR PANIFICADOR	60
2.1. DISEÑO METODOLOGICO	60
2.1.1. Tipo de investigación	60
2.1.2. Enfoque de la investigación	60
2.1.3. Metodología de recolección de información	61
2.2. MARCO LEGAL	61
2.3. HISTORIA	62
2.4. ANÁLISIS MACRO	64
2.4.1. EMPLEO	65
2.4.1.1. EMPLEO ADECUADO/PLENO EN LAS CIUDADES DE QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA	65
2.4.1.2. EMPLEO ADECUADO/PLENO POR RAMA DE ACTIVIDAD	66
2.4.2. INFLACIÓN	66
2.4.2.1. INFLACION MENSUAL POR CIUDADES Y REGIONES	67
2.4.2.2. INCIDENCIAS EN LA INFLACION DE LAS DIVISIONES DE PRODUCTOS	68
2.4.3. PIB	68
2.4.3.1. CICLO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO	69
2.4.3.2. CONTRIBUCIONES POR SECTOR	70
2.4.4. CANASTA FAMILIAR BÁSICA	71



2.4.5.	DIRECTORIO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS	72
2.4.6.	DATOS GENERALES SEGÚN LA FENAPAN (Federación Nacional de Maestros Panaderos).....	75
2.5.	ANÁLISIS A NIVEL MICRO	77
2.5.1.	Proceso de levantamiento de la información	78
2.5.2.	Características generales	79
2.5.3.	Calificación de recursos humanos.	89
2.5.4.	Tecnología/Maquinaria	93
2.5.5.	Sistema de calidad	103
2.5.6.	Mercadeo.....	104
2.5.7.	<i>Materias Primas</i>	107
2.5.8.	Organización y Gestión Empresarial.	111
2.5.9.	Control	113
2.5.10.	Innovación y Desarrollo.....	113
2.6.	Análisis de encuestas a clientes	117
2.6.1.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CONSUMIDORES.	118
2.7.	Árbol de problemas.....	128
2.7.1.	INTERPRETACIÓN	129
2.8.	Estrategias que utilizan las panaderías inscritas en el MIRPO de la provincia del Azuay	130
2.8.1.	Análisis de las Fuerzas Competitivas en el sector panadero.....	132
2.9.	EL ANÁLISIS FODA.....	133
CAPITULO 3.....		137
3.1.	FODA cruzado	137
3.2.	Árbol de objetivos	138
3.2.1.	Interpretación del ÁRBOL DE OBJETIVOS.	139
CAPITULO 4.....		142
4.1.	PRODUCTIVIDAD.....	142
4.2.	PLAN DE ACCIÓN	143
4.3.	Hipótesis 2	150
CONCLUSIONES		153
RECOMENDACIONES.....		155
ANEXO 1:	Encuesta aplicada a las panaderías.	158
ANEXO 2:	Listado de personas encuestados.	163
ANEXO 3:	Panaderías	169
ANEXO 4:	Modelo de encuesta para consumidores.....	177
ANEXO 5:	Encuesta 2	179



ANEXO 6: Listado de personas encuestadas. (Encuesta 2).....	181
ANEXO 7: Diseño Metodológico.....	182
<i>Glosario.</i>	196
BIBLIOGRAFIA	198

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. 1. Factores internos y externos de las MYPIMES.	31
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. 1 MIPYMES	28
Gráfico 1. 2 Clasificación de las MIPYMES	28
Gráfico 1. 3 Estrategias genéricas	43
Gráfico 1. 4 Las 5 fuerzas de Porter	46
Gráfico 1. 5 Factores de productividad de la empresa según Prokopenko	52
Gráfico 2. 1 Empleo adecuado/pleno	65
Gráfico 2. 2 Empleo adecuado/pleno por rama de actividad.	66
Gráfico 2. 3 Inflación mensual por regiones.	67
Gráfico 2. 4 Incidencias en la inflación de las divisiones de productos.	68
Gráfico 2. 5 Producto Interno Bruto-PIB	69
Gráfico 2. 6 Contribuciones a la variación inter-anual.	70
Gráfico 2. 7 Estructura de empresas según su tamaño	72
Gráfico 2. 8 Estructura de empresas por actividad económica	73
Gráfico 2. 9 Estructura de empresas por provincia	74
Gráfico 2. 10 Participación en ventas por Actividad Económica	75
Gráfico 2. 11 Panaderías en América Latina	76
Gráfico 2. 12 Consumo per cápita de pan en América Latina.	76
Gráfico 2. 13- P 3. ¿Cuántos años lleva realizando actividades?	79
Gráfico 2. 14 – P 4. Número de empleados que tiene la empresa.	81
Gráfico 2. 15– P 6 Facturación semanal promedio	82



Gráfico 2. 16- P 6. Facturación semanal promedio (agrupado)	83
Gráfico 2. 17 - P 9. En qué tema ha recibido capacitación.	85
Gráfico 2. 18 - P 19. Capacidad productiva – Número de piezas por día.	96
Gráfico 2. 19 – P 19. Capacidad productiva – Número de piezas por día	98
Gráfico 2. 20 - P 51. ¿En promedio cuantos tipos de productos fabrica?	99
Gráfico 2. 21- P 29. ¿Cuántos locales similares existen en un radio de 5 cuadras?	104
Gráfico 2. 22 – P 7. Valor que gasta en pan a la semana	122
Gráfico 2. 23 Árbol de problemas	128
 Gráfico 3. 1 Árbol de Objetivos	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1 Tipología de equipos de dirección	30
Tabla 1. 2 Otras características estratégicas.	38
Tabla 1. 3 Definición de Productividad	49
Tabla 1. 4 Indicadores	56
Tabla 1. 5 Variables macroeconómicas	58
 Tabla 2. 1 Inflación mensual por ciudades y regiones.	67
Tabla 2. 2 Cuadro histórico de canasta familiar básica	71
Tabla 2. 3 – P 2. Según el tipo de unidad legal, la empresa tiene:	79
Tabla 2. 4 - P.3. ¿Cuántos años lleva realizando actividades?	80
Tabla 2. 5– P 4. Número de empleados que tiene la empresa	81
Tabla 2. 6 – P 6. Facturación semanal promedio (agrupado)	83
Tabla 2. 7. – P 9. ¿Ha recibido capacitación?	84
Tabla 2. 8– P 9. En qué tema ha recibido capacitación.	84
Tabla 2. 9– P 10. ¿Ha requerido financiamiento adicional durante el tiempo que lleva generando actividades?	86
Tabla 2. 10– P11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? - Ampliación física del negocio.	87
Tabla 2. 11– P 11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? - Compra de maquinaria	87
Tabla 2. 12– P 11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? - Compra equipos tecnológicos.	87



Tabla 2. 13– P 11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? -	
Implementación de sistemas informáticos	87
Tabla 2. 14– P 11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? -	
Capacitación o asesoría.....	88
Tabla 2. 15– Pregunta 11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? -	
Adquisición de materias primas	88
Tabla 2. 16– P 11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? - Cubrir	
pagos pendientes.....	88
Tabla 2. 17– P 11. Motivo por el cuál requirió financiamiento-Otros.....	89
Tabla 2. 18 – P 8. Calificación de los RRHH-Producción. Postgrado	89
Tabla 2. 19– P 8. Calificación de los RRHH-Producción. Profesional	89
Tabla 2. 20– P 8. Calificación de los RRHH-Producción. Bachiller	90
Tabla 2. 21– P 8. Calificación de los RRHH-Producción. Primaria	90
Tabla 2. 22– P8. Calificación de los RRHH-Producción. Obrero calificado.....	90
Tabla 2. 23 – P 8. Calificación de los RRHH-Control y Calidad. Profesionales.....	90
Tabla 2. 24– P 8. Calificación de los RRHH-Control y Calidad. Bachilleres	91
Tabla 2. 25– P 8. Calificación de los RRHH-Administración y Cont. Profesionales.	91
Tabla 2. 26– P 8. Calificación de los RRHH-Administración y Cont. Bachilleres.	91
Tabla 2. 27– P 8. Calificación de los RRHH-Administración y Cont. Primaria.....	91
Tabla 2. 28 – P 8. Calificación de los RRHH-Ventas. Profesionales.....	92
Tabla 2. 29- P 8. Calificación de los RRHH-Ventas. Tecnólogos.....	92
Tabla 2. 30– P 8. Calificación de los RRHH-Ventas. Bachilleres	92
Tabla 2. 31– P 8. Calificación de los RRHH-Ventas. Primaria.....	92
Tabla 2. 32– P 8. Calificación de los RRHH-Ventas. Obreros calificados	92
Tabla 2. 33– P 8. Calificación de los RRHH-Ventas. Obreros no calificados	93
Tabla 2. 34– P 8. Calificación de los RRHH-Mantenimiento. Profesional.....	93
Tabla 2. 35– P 8. Calificación de los RRHH-Mantenimiento. Bachiller	93
Tabla 2. 36– P 8. Calificación de los RRHH-Mantenimiento. Obreros no calificados.....	93
Tabla 2. 37. – P 15. ¿Cuál es el principal grado de automatización de la empresa?	94
Tabla 2. 38- P 16. ¿La empresa dispone de programas o aplicaciones informáticas?	94
Tabla 2. 39– P 16. Programa o aplicación informática que utiliza. - Hojas de cálculo....	94
Tabla 2. 40– P 16. Programa o aplicación informática que utiliza. - Software de	
contabilidad.	95



Tabla 2. 41 – P 16. Programa o aplicación informática que utiliza. - Software para asistencia de manufactura.	95
Tabla 2. 42– P 16. Programa o aplicación informática que utiliza. - Software para planificación y programación de producción	95
Tabla 2. 43– P 16. Programa o aplicación informática que utiliza. - Software diseño.....	95
Tabla 2. 44– P 16. Programa o aplicación informática que utiliza. - Otro	95
Tabla 2. 45– P 18. ¿Cuál es la capacidad física que utiliza la empresa?	96
Tabla 2. 46 - P 19. Capacidad productiva – Número de piezas por día	97
Tabla 2. 47– P 20. ¿Con qué frecuencia planifican la producción las empresas?	98
Tabla 2. 48 - P 51. ¿En promedio cuantos tipos de productos fabrica?	99
Tabla 2. 49 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Mesa de trabajo de acero inoxidable	100
Tabla 2. 50 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Aplanchadora	100
Tabla 2. 51- P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Boleadora	100
Tabla 2. 52 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Cortadora.....	100
Tabla 2. 53. - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Dosificadora	101
Tabla 2. 54 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Horno automático.	101
Tabla 2. 55 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Horno manual.....	101
Tabla 2. 56 – P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Batidora.	102
Tabla 2. 57 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Amasadora automática.....	102
Tabla 2. 58 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Amasadora semiautomática	102
Tabla 2. 59 - P 21. ¿Realiza controles de calidad?	103
Tabla 2. 60 - P 21. ¿Realiza controles de calidad?	103
Tabla 2. 61 - P 27. ¿Qué tipo de mantenimiento dispone?.....	103
Tabla 2. 62- P 28. ¿Administra sus inventarios? ¿Cómo lo realiza?	104



Tabla 2. 63 - P 29. ¿Cuántos locales similares existen en un radio de 5 cuadras?	
(Agrupado).....	105
Tabla 2. 64 - P 30. Responda- ¿Conoce los gustos de sus consumidores?	106
Tabla 2. 65 - P 30. Responda - ¿Conoce la calidad de los productos de la competencia?	
.....	106
Tabla 2. 66- P 30. Responda - ¿Realiza investigaciones de mercado?	106
Tabla 2. 67- P 30. Responda - ¿Ofrece garantía de calidad por su producto?	107
Tabla 2. 68- P 30. ¿Conoce los precios de los productos de la competencia?.....	107
Tabla 2. 69. – Tabla de contingencia. Cómo certifica la calidad de la M.p- Condiciones para la adquisición de la M.p-Califica proveedores.....	107
Tabla 2. 70– Tabla de Contingencia. Cómo certifica la calidad de la M.p- Condiciones para la adquisición de la Mp-Recibe información sobre materias primas	108
Tabla 2. 71– Tabla de Contingencia. Cómo certifica la calidad de la M.p-Condiciones para la adquisición de la Mp-Recibe servicio postventa.....	109
Tabla 2. 72– Tabla de contingencia. Cómo certifica la calidad de la M.p- Condiciones para la adquisición de la Mp-Proveedor solicita sus opiniones.....	109
Tabla 2. 73- Tabla de contingencia. El abastecimiento recibido es * (p36) Formas de pago a proveedores.....	110
Tabla 2. 74 – P 14. ¿Cuál cree que es la limitante para el crecimiento empresarial?	111
Tabla 2. 75. – P 37. ¿Tiene su Gestión Estratégica documentada?- misión	112
Tabla 2. 76- P 37. ¿Tiene su Gestión Estratégica documentada?- visión	112
Tabla 2. 77- P 37. ¿Tiene su Gestión Estratégica documentada? - organigrama.....	112
Tabla 2. 78- P 37. ¿Tiene su Gestión Estratégica documentada?- Políticas.....	112
Tabla 2. 79- P 38. ¿Lleva contabilidad de costos?	113
Tabla 2. 80– P 29. ¿La empresa lleva contabilidad general?	113
Tabla 2. 81- P 45. Indique grado de importancia de los cambios para su empresa	113
Tabla 2. 82. - P 45. Indique grado de importancia de los cambios para su empresa	114
Tabla 2. 83-P 47. ¿Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los 2 últimos años?	114
Tabla 2. 84- P 47. ¿Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los 2 últimos años?	115
Tabla 2. 85- P 48. Indique en cuales temas ha realizado innovación.....	115
Tabla 2. 86 - P 48. Indique en cuales temas ha realizado innovación.....	116
Tabla 2. 87 - P 48. Indique en cuales temas ha realizado innovación.....	116
Tabla 2. 88- P 48. Indique en cuales temas ha realizado innovación.....	116



Tabla 2. 89- P 48. Indique en cuales temas ha realizado innovación.....	116
Tabla 2. 90 - P 49. Indique en cuales temas ha realizado innovación.....	117
Tabla 2. 91 - Número de encuestas por cantón.....	118
Tabla 2. 92 – P 1. Importancia de la ambientación y decoración de local de una panadería	118
Tabla 2. 93 – P 2. Hora del día en la que consume principalmente productos de panadería.	119
Tabla 2. 94 – P 3. Opción más importante al momento de elegir una panadería.....	119
Tabla 2. 95 – P 4. Tipo de pan que prefiere.	120
Tabla 2. 96 – P 5. Veces a la semana que compran pan y productos similares	120
Tabla 2. 97 – P 6.2. Productos adicionales que consume en una panadería - Cereal.....	120
Tabla 2. 98 – P 6.3. Productos adicionales que consume en una panadería - galletas ...	120
Tabla 2. 99 – P 6.4. Productos adicionales que consume en una panadería - pastelería	121
Tabla 2. 100 – P 6.5. Productos adicionales que consume en una panadería – complementarios	121
Tabla 2. 101 – P 7. Valor que gasta en pan a la semana	122
Tabla 2. 102 – P 8. Lugar donde consume habitualmente el pan.....	123
Tabla 2. 103 – P 9. Frecuencia de compra	123
Tabla 2. 104 – P 10.1. Calificación de aspectos del pan-tamaño	123
Tabla 2. 105 – P 10.2. Calificación de aspectos del pan-sabor	124
Tabla 2. 106 – P 10.3. Calificación de aspectos del pan-calidad.....	124
Tabla 2. 107 – P 10.4. Calificación de aspectos del pan-precio	124
Tabla 2. 108 – P 10.5. Calificación de aspectos del pan-variedad del producto.	125
Tabla 2. 109 – P 10.6. Calificación de aspectos del pan-Frescura del pan	125
Tabla 2. 110 – P 10.7. Calificación de aspectos del pan-Higiene.....	125
Tabla 2. 111– P 10.8. Calificación de aspectos del pan-Presentación del producto	126
Tabla 2. 112 – P 11.1. Calificación de la satisfacción al cliente-Rapidez Servicio	126
Tabla 2. 113 – P 11.2. Calificación de la satisfacción al cliente-Atención al cliente- Atención al cliente	126
Tabla 2. 114 – P 11.4. Calificación de la satisfacción al cliente-Publicidad	127
Tabla 2. 115 – P 11.4. Calificación de la satisfacción al cliente-Limpieza Panadería	127
Tabla 2. 116 Estrategias de las pequeñas panaderías inscritas en el MIPRO de la provincia del Azuay.....	130
Tabla 2. 117Matriz FODA.....	134



Tabla 3. 1 FODA cruzado.....	137
Tabla 4. 1 Estimación de Productividad esperada.	142
Tabla 4. 2 Plan de Acción.	144
Tabla 4. 3 Grado de aceptación del Plan.....	150
Tabla 4. 4 Resultados de la encuesta 2.	150
Tabla 4. 5 <u>Temas de Capacitaciones</u>.....	151



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Ruth Elena Lema Lema, autor/a del Trabajo de Titulación “**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE UTILIZAN LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY (MIPRO). PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA COMPETITIVA QUE PERMITA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD PARA LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS INSCRITAS EN EL MIPRO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY**”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, 03 de Enero 2017

Ruth Elena Lema Lema

C.I: 0302638895



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

María Verónica Placencia Plasencia, autor/a del Trabajo de Titulación “**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE UTILIZAN LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY (MIPRO). PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA COMPETITIVA QUE PERMITA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD PARA LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS INSCRITAS EN EL MIPRO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY**”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, 03 de enero del 2017



María Verónica Placencia Plasencia

C.I: 0104829635



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Ruth Elena Lema Lema, autor/a del Trabajo de Titulación **“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE UTILIZAN LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY (MIPRO). PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA COMPETITIVA QUE PERMITA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD PARA LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS INSCRITAS EN EL MIPRO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 03 de Enero 2017

Ruth Elena Lema Lema

C.I: 0302638895



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

María Verónica Placencia Plasencia, autor/a del Trabajo de Titulación **“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE UTILIZAN LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY (MIPRO).**

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA COMPETITIVA QUE PERMITA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD PARA LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS INSCRITAS EN EL MIPRO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 03 de enero del 2017

María Verónica Placencia Plasencia

C.I: 0104829635



AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a nuestro director de tesis el Ing. Quím. Fernando Saquicela M.B.A., quien con sus conocimientos nos asesoró durante el desarrollo del presente trabajo. De la misma manera expresamos nuestros sinceros agradecimientos al Ing. Gustavo Flores, por su amistad y su apoyo para el desarrollo del mismo. Finalmente hacemos extensivo nuestro agradecimiento al Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO quien nos proporcionó información para llevar a cabo nuestro trabajo.

María Verónica Placencia Plasencia

Ruth Elena Lema Lema.



DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado principalmente a Dios, quien siempre me acompaña y es el que me ilumina y me guía todos los días para alcanzar mis objetivos en la vida.

A mi madre María que me ha apoyado en todo momento, con su ejemplo y sus consejos para ser mejor persona cada día.

A mi padre Manuel por haberme dado la vida.

A mi hermana Hilda, mis tías Rosa y Elizabeth quienes con su ejemplo y consejos me inspiran a seguir progresando, por su apoyo incondicional durante toda mi vida académica.

A mis sobrinos Camila, Edwin y Andy, quienes son el motivo que me inspiran a seguir adelante.

Ruth Elena Lema Lema.



DEDICATORIA

Dedico este trabajo primero a Dios, por ser mi guía en cada paso de mi vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

“Todo lo puedo en Cristo, que me fortalece”

También va dedicado de manera muy especial a mis padres Carlos y Victoria que con sus sabios consejos y enseñanzas han hecho de mí una persona capaz de alcanzar mis metas.

Finalmente a mis hermanos Juan Carlos, Juan Diego y a mi mejor amigo Spay, que aunque en la mayoría de las veces parece que estuviéramos en una batalla, hay momentos en los que la guerra cesa y nos unimos para lograr nuestros objetivos.

María Verónica Placencia Plasencia



INTRODUCCION

En el presente trabajo de investigación se desarrolla un “Análisis de las estrategias competitivas que utilizan las pequeñas panaderías de la provincia del Azuay (MIPRO), además de una “Propuesta de un Plan de Mejora Competitiva que permita el incremento de la productividad y competitividad para las pequeñas panaderías inscritas en el MIPRO de la provincia del Azuay” con el propósito de dar a conocer la situación estratégica actual de este sector, este trabajo servirá como guía para que las pequeñas panaderías puedan disminuir sus debilidades, aprovechando sus propias fortalezas, de manera que les permita alcanzar objetivos, optimizando sus recursos, ya que actualmente la competitividad de estos negocios ya no solo se mide por el sabor de los panes y pasteles, ni por el precio de los mismos, ahora los consumidores también toman en consideración la limpieza del establecimiento, la manipulación del producto y el aseo de los vendedores.

En el capítulo I se realiza el Marco Teórico, el mismo que contiene conceptos teóricos fundamentales los cuales permiten cimentar conocimientos claros para el desarrollo del presente trabajo.

Dentro del capítulo II se realiza una presentación de la situación actual de las panaderías inscritas en el MIPRO de la Provincia del Azuay, mediante la presentación de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los panificadores, así como a los consumidores, para el análisis se requiere desarrollar un árbol de problemas para determinar causa-efecto, a través de los datos que nos brinda el INEC, Banco Central y revistas se podrá realizar un análisis a nivel macro del sector manufacturero, ya que el sector panificador se encuentra dentro de este grupo.

En el capítulo III se plantean las estrategias para la solución de los problemas y alcanzar los objetivos. Aplicando una Matriz FODA cruzada.



En el capítulo IV se diseña una Propuesta de un Plan de Mejora Competitiva, que permita el incremento de productividad y competitividad de las pequeñas panaderías, en el plan se contempla los diferentes problemas que acechan a este sector sin embargo con la utilización de herramientas estratégicas se puede fortalecer este importante sector, ya que pese a que el arte de la panificación en el país es empírico, es decir los artesanos aprendieron en base a la experiencia o heredaron el conocimiento de sus padres o familiares, es aquí donde nace la oportunidad para que el panificador se profesionalice y lleve la panadería Ecuatoriana a un siguiente nivel.

Finalmente, en base al trabajo que se realiza se plantean las conclusiones y recomendaciones para el sector panificador.

2016 - 2017

CAPITULO I: MARCO TEORICO



El presente capítulo constituirá el desarrollo teórico que permitirá la interpretación de resultados y finalmente la formulación de un plan de mejora competitiva para el incremento de la productividad y competitividad de las pequeñas panaderías inscritas en el MIPRO pertenecientes a la provincia del Azuay.



CAPITULO 1. MARCO TEORICO

1.1. Gestión empresarial

La gestión empresarial no se trata solamente de teorías o de principios abstractos, sino también de técnicas y “maneras de hacer”, para incrementar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio, a través de sus colaboradores.¹

1.1.1. Gestión

Es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de las empresas.

1.1.2. Funciones de la Gestión

Los directivos llevan a cabo las 5 funciones características del proceso de gestión: planificar, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar, - partiendo de la secuencia lógica aunque en la práctica, cualquiera de estas funciones puede ser considerada con independencia de las demás y en la secuencia que dicten las circunstancias.

- **Planificar**

Es la función que se encarga de definir objetivos y metas, además de establecer una estrategia global para alcanzarlas.

- **Organizar**

Pretende resolver la cuestión de quién debe hacer qué, es responsabilidad de los directivos señalar los deberes y tareas que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos.

- **Dotar de personal**

Los puestos de trabajo que cuelgan de un organigrama carecen de significado hasta que son ocupados por personas que se suponen son adecuadas.

¹Cedeño, G. D. (16 de mayo de 2014). www.prezi.com. Obtenido de <https://prezi.com/9q0cdvb68drs/gerencia-y-gestion-empresarial/>



- **Dirigir**

Una vez que los planes están establecidos, y se haya creado la estructura, organizado y cubierto los puestos de trabajo, la organización ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección.

- **Controlar**

En el momento en el que la organización se ha puesto en movimiento hay que esperar que todos sus miembros realicen bien su trabajo, que los planes se cumplan y que se alcancen los objetivos fijados. Sin dejar de lado el hecho de que se debe saber tomar las medidas correctoras necesarias en cada momento.

1.1.3. EMPRESA

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos que tienen el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Clasificación de las empresas.

a) **Según su actividad:**

- **Agropecuarias:**

Son aquellas que producen bienes agrícolas y pecuarios en grandes cantidades.

- **Mineras:**

Son las que tienen como objetivo principal la explotación de los recursos del suelo.

- **Industriales:**

Se dedican a la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima.

- **Comerciales:**

Son Empresas que se dedican a la compra y venta de productos terminados.

- **De servicios:**

Son las que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad.



b) Según su tamaño.

◦ **Microempresa:**

Son aquellas que poseen menos de 10 trabajadores.

◦ **Pequeña empresa:**

Es la que maneja escaso capital. Su contabilidad es sencilla, cuenta con menos de 50 empleados trabajando en la empresa y cubre una parte del mercado local o regional.

◦ **Mediana empresa:**

En este tipo de empresa puede observarse una mayor especialización de la producción o trabajo, en consecuencia el número de empleados es mayor que el anterior, tiene de 50 a 250 empleados laborando, la inversión y los rendimientos obtenidos son considerables, su información contable es amplia y su producto solamente llega al ámbito nacional.

◦ **Gran empresa:**

Es la de mayor organización, posee personal técnico, profesional y especializado para cada actividad, las inversiones y rendimientos son de mayor cuantía. Tiene más de 250 empleados, y su producto abarca el mercado internacional.

c) De acuerdo con el número de propietarios.

◦ **Individuales:**

En ellas, aunque una persona es la dueña, la actividad de la empresa se extiende a más personas, quienes pueden ser familiares o empleados particulares.

◦ **Unipersonales:**

Es la persona natural o jurídica, que, reuniendo las calidades jurídicas para ejercer el comercio, destina parte de sus activos para una o varias actividades de carácter mercantil.²

² Fernando, L. (s.f.). *www.blogspot.com*. Obtenido de <http://admluisfernando.blogspot.com/2008/03/clasificacin-de-las-empresas.html>



1.1.4. Pilares de la Gestión Empresarial

La gestión empresarial se basa en 5 pilares que son:

1. Identidad

Es la personalidad de una empresa, es decir lo que la diferencia de otras empresas del mismo sector.

2. Cultura

Es un grupo de acciones por medio de la cual se identifica la forma de ser de una empresa, es decir cómo se relaciona con el entorno.

3. Imagen

Es un conjunto de cualidades que determinan las acciones de los individuos hacia la empresa, es decir es la percepción que los clientes tienen hacia la entidad.

4. Acción

Consiste en la ejecución de la planificación.³

5. Comunicación

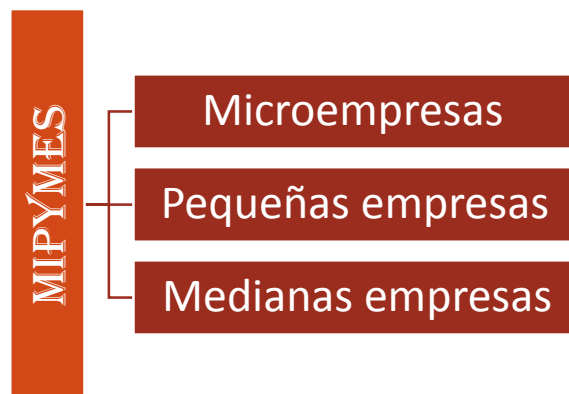
La comunicación empresarial tiene que ver con la gestión de las percepciones, una eficaz y oportuna difusión de la información, una imagen corporativa positiva y una relación positiva con todas las partes interesadas, tales como: clientes, empleados, socios, etc.⁴

1.1.5. Gestión de las MIPYMES (acrónimo de “micro, pequeña y mediana empresa”).

³ Terán, C. A. (17 de octubre de 2012). <http://es.slideshare.net/>. Obtenido de <http://es.slideshare.net/claudioateran/la-construccion-de-la-imagen>

⁴ Universidad Camilo José Cela. (s.f.). master-comunicación. Obtenido de http://www.mastercomunicacion.com/que_es_la_comunicacion_empresarial.htm

Gráfico 1. 1 MIPYMES



Elaboración: Las autoras

Según el Equipo de investigación EKOS (2013), *“El mundo empresarial es un extenso océano, con diferentes actores que compiten por adquirir recursos para su subsistencia. El tamaño, así como sus características, son factores que determinan la oportunidad de permanencia dentro del sistema; considerando que todas adoptan estructuras y modelos heterogéneos, solo la que disponga de una estrategia óptima conseguirá crecer.*

*Dentro de este “océano” se encuentran las micro, pequeñas y medianas empresas, mismas que representan el principal motor de la economía para el crecimiento de la productividad y generación de empleo; por lo cual, el hecho de que tengan una condición sólida permite un crecimiento sostenido de la economía”*⁵

Gráfico 1. 2 Clasificación de las MIPYMES

⁵ Equipo de investigación EKOS. (2013). REMUNERACIÓN EN LAS PYMES. *EKOS: negocios*, 38.



Grande:

- Ventas \$5'000.001 en adelante.
- Personal: 200 en adelante

Mediana "B":

- Ventas \$2'000.001 a \$5'000.000.
- Personal: 100 a 199.

Mediana "A":

- Ventas \$1'000.001 a \$2'000.000.
- Personal: 50 a 99.

Pequeña:

- Ventas \$100.001 a \$1'000.000.
- Personal: 10 a 49.

Microempresa

- Ventas inferiores a \$100.000
- Personal: 1 a 9.

⁶**Fuente:** CAN, Decisión 702, Artículo 3.

Consultado en: INEC - Directorio de empresas y establecimientos 2014. (pág. 9)

Elaborado por: Las autoras

1.1.5.1. Relación entre el espíritu emprendedor y la gestión de las MIPYMES.

Las MIPYMES a menudo son fundadas y administradas por propietarios (emprendedores), que generalmente son rutinarios, conservadores y autoritarios, y poseen una clara cultura patrimonial, así como un fuerte espíritu de independencia.

Una de las competencias distintivas que caracteriza al propietario dirigente de las MIPYMES es la capacidad de pensar de forma sistemática en función del futuro, es decir,

⁶ INEC. (2014). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de http://190.152.152.74//documentos/web-inec/Estadísticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf



entrelazando los elementos de un sistema (clientes, proveedores, colaboradores, recursos) en función de sus objetivos.

Tradicionalmente, se piensa en la MIPYME como en una organización “de una sola cabeza”, es decir, una estructura simple con un solo dirigente.

En las MIPYMES, el pensamiento de los propietarios dirigentes es más determinante para la administración estratégica de la empresa, de lo que es en un contexto donde numerosos actores participan en la dirección, como es el caso de las grandes compañías. El proceso estratégico es relativamente poco elaborado en relación con las técnicas administrativas y los métodos analíticos. Por lo tanto, el conocimiento y la comprensión del terreno, el juicio, la intuición y las aspiraciones personales de sus propietarios dirigentes son esenciales para la administración estratégica.

Tabla 1. 1 Tipología de equipos de dirección.

TIPOLOGIA DE EQUIPOS DE DIRECCION.		
TIPO DE EQUIPO	SUBTIPO	CARACTERISTICAS
FAMILIAR	Pareja dirigente	El equipo de dirección se compone de los cónyuges, es decir, solo de dos personas.
	Padre-hijo	En este tipo de equipo de dirección, pueden participar cualquiera de los dos padres de familia y alguno de los hijos de la misma familia.
MIXTO		El equipo de dirección se compone al menos de dos miembros de una misma familia y al menos de un miembro que no forma parte de esa familia.
NO FAMILIAR		El equipo de dirección se compone de personas que no comparten lazos familiares. ⁷

Fuente: Louis Jacques Filion, L. F. (2011).

Elaboración: Las autoras

⁷ Fuente: Louis Jacques Filion, L. F. (2011). Administración de PYMES. México: Pearson.



Los constantes cambios que se dan en la actualidad, llevan a las organizaciones a inscribirse en un proceso y a evolucionar, lo que exige no sólo la aceptación, sino también el deseo de un cambio. El éxito y la calidad del proceso dependen, ante todo, de que cada uno asuma su responsabilidad.

El dueño de una MIPYME practica de manera constante la negociación, a veces con la corriente a favor y a veces en contra, el dirigente regularmente negocia con:

- Proveedores: negocia las cantidades deseadas, el precio, los detalles de entrega, las modalidades de pago, etc.
- Clientes: las diferentes condiciones de venta.
- Empleados: sobre todo si escasea la mano de obra. La época en la que los empleados se sometían dócilmente a las órdenes ha quedado atrás.

Por otro lado un tema muy importante para los propietarios de las MIPYMES es la calidad en el servicio, es decir, una evaluación o percepción del nivel de servicio por parte del cliente que lo recibe. Se entiende por servicio el conjunto de acciones, procesos, esfuerzos, acuerdos, respuestas, actitudes y desempeños intangibles que el cliente recibe del proveedor.

La calidad en el servicio representa el rostro directo que la MIPYME muestra al cliente. Si se da una mala impresión, no habrá nuevos clientes y será difícil conservar a los antiguos. Es indispensable comprender y actuar al respecto, considerar todos los elementos del sistema de calidad en el servicio, diseñar acciones que permitan supervisar los niveles de calidad, y corregir, en su caso, los problemas que impidan lograr los objetivos de la empresa.

Los propietarios de las MIPYMES deben tener presente factores tanto internos como externos.

Imagen 1. 1. Factores internos y externos de las MYPIMES.



Fuente: Louis Jacques Filion, L. F. (2011).

A continuación una breve explicación del **MEDIO AMBIENTE DE LAS MIPYMES**.

1. *Ambiente económico*: Es el sistema de producción de bienes y/o servicios donde la empresa se encuentra y utiliza racionalmente los recursos. Para conocer dicho ambiente es necesario realizar estudios de inflación anticipada, participación de mercado, devaluación, precio, demanda, oferta, etcétera.
2. *Ambiente político y legal*: Comprende política fiscal, restricciones de comercio, cambios legales, gobierno, leyes y regulaciones.
3. *Ambiente social*: Incluye cultura, nivel de riqueza, movimientos estacionales del mercado, imagen, gustos y preferencias del consumidor (investigación de mercados).
4. *Ambiente tecnológico*: Incluye las diferentes formas de transformar los recursos en un producto o servicio.
5. *Ambiente Educativo (Responsabilidad Social)*: Las empresas y quienes las dirigen tienen la obligación de ayudar a solucionar los problemas sociales, aun cuando ello signifique demora en la obtención de utilidades.

El propósito de las ideas planteadas anteriormente es que contribuyan a:

⁸ Fuente: Louis Jacques Filion, L. F. (2011). Administración de PYMES. México: Pearson.



- Gestionar, planear, implementar y operar profesionalmente una pequeña empresa.
- Desarrollar y fortalecer la capacidad de aprendizaje y administración de las pequeñas empresas.
- Buscar el mejoramiento continuo de sus operaciones con la asistencia de programas particulares e integrales.
- Desarrollar e incrementar la capacidad de apoyo en la capacitación, asesoría y consultoría a través de organismos especializados.
- Crear una infraestructura básica con recursos humanos, materiales, financieros y de capacitación en coordinación con las políticas económicas y sociales, locales, nacionales e internacionales.

1.1.5.2. Características distintivas de las MIPYMES.

El estudio y análisis de las pequeñas y medianas empresas nos permite conocer exactamente cuáles son sus características distintivas. Esto, a la vez, nos ayudará a identificar sus problemas y a saber cómo aplicar adecuadamente herramientas, modelos y programas para resolverlos. Desde un punto de vista general, podemos decir que la caracterización de las MIPYMES obedece a dos tipos de factores.

Crecimiento: Esto incluye apoyos financieros y técnicos, y manejo administrativo, en particular las actividades de planeación, organización, dirección y control.

Actividades sobresalientes: Es importante mencionar su estructura legal, su estructura operativa y número de empleados. A continuación analizaremos las MIPYMES con base en diversos rubros:

- **Estructura y organización:** En las MIPYMES, el dueño suele desempeñar el papel de “hombre orquesta”, por la multiplicidad de funciones que realiza, y sólo atiende a su intuición para la distribución del trabajo. Con frecuencia, asigna algunas de las funciones de su empresa a familiares.
- **Tipo de dirección:** Este factor afecta la manera de realizar el trabajo y depende del perfil psicosocial del dirigente y del contexto de la MIPYME.



- Sistema de control: Destacan las actividades de control de la producción en términos de calidad y cantidad, así como las actividades de control correctivo.
- Funciones específicas de la pequeña empresa: En las funciones de ventas y marketing de las MIPYMES, la relación directa empresa-consumidor es la más común; destaca el contacto directo con el cliente en su mercado local, con ubicación restringida a su área específica.
- Producción: El proceso suele ser semi-automatizado, sin programas formales de producción.
- Personal: Estas organizaciones acostumbran reclutar a su personal con base en referencias de los conocidos del dueño o de los empleados en funciones. La capacitación, cuando existe, suele darse sobre la marcha y en un estilo de dirección autocrático (la mayoría de las veces) o democrático.
- La comunicación con el personal se da principalmente por medio de canales verticales descendentes, es decir, adopta la forma de órdenes del superior hacia los subalternos. Por otra parte, la motivación de los empleados se basa en el salario.
- Su estructura es típicamente familiar en cuanto a control y posesión. El mercado en el que se desenvuelven es local. Su crecimiento se apoya principalmente en la reinversión de utilidades. Es poco común que tengan capacidad crediticia.

1.1.5.3. Beneficios de las MIPYMES.

Los principales beneficios que ofrecen las MIPYMES son los siguientes:

- Contribuyen a que el crecimiento de una industria se distribuya geográficamente, lo que ayuda a su diversificación.
- Ayudan a reducir el problema del desempleo.
- Representan un estímulo idóneo para la capacidad innovadora de los emprendedores.
- Constituyen un medio a través del cual se impulsa el trabajo de artesanos, técnicos y profesionales, para que, en forma particular o en conjunto, desarrollen una ventaja competitiva dentro de la modernización económica.
- Generan industrias apropiadas para el mercado que abastecen.
- Representan condiciones de ahorro y consumo en cada región.
- Contribuyen a la autosuficiencia del país donde se desenvuelven.



- Ofrecen ventajas de flexibilidad y adaptabilidad para la aplicación de programas y políticas administrativas.
- Constituyen un eslabón en la interdependencia de las empresas y, así, contribuyen al éxito de las grandes firmas. Todas estas características han servido de incentivo a los responsables de la creación, dirección y operación de políticas públicas encaminadas al fomento de las MIPYMES.

1.2. ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

Asociatividad “Es un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.” Iguera, M. (s.f.).

1.2.1. Características

- Es un mecanismo de cooperación típico de las pequeñas empresas. Las más grandes recurren a alianzas estratégicas que generalmente se concretan entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.
- Su incorporación es voluntaria: ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar.
- No excluyen a ninguna empresa, por el mercado en el cual operan estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa.
- Se mantiene la autonomía general de las empresas.

1.2.2. Ventajas de la asociatividad.

- Se mantiene la autonomía gerencial y jurídica. En muchos casos las empresas son especialmente reacias a compartir información con otras (en especial si comparten el mercado), por lo cual, temen que una sociedad con otras las obligue a infringir esta confidencialidad.
- Son flexibles: al no existir, en la mayoría de los casos, contratos que generen responsabilidad entre las partes.



- Son económicas: los recursos que utilizan son principalmente el tiempo de los miembros, pero no requieren generalmente la erogación de gastos importantes.
- Generan en las empresas y los empresarios varios “efectos secundarios” como una mentalidad más abierta, mayor confianza y una visión a más largo plazo.

Esta transformación en la forma de trabajar de las MIPYMES significa cambiar los comportamientos históricos de las mismas, así como las pautas de funcionamiento que están fuertemente arraigadas, y poner en marcha un proceso de creación de nuevas capacidades competitivas.

En muchos casos, son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

1.2.3. Tipos de asociatividad

La asociatividad puede adoptar diversas modalidades, dependiendo del objetivo por el cual se produce.

- Subcontratación: Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.
- Alianzas estratégicas: Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.
- Distritos industriales: Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.
- Núcleos empresariales: Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.
- Redes de servicios: Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.



- *Pools de compra*: Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.
- *Grupos de exportación*: Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior.

En general, se logra reducir costos en aspectos que van desde el armado del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados hasta la promoción y la comercialización. También les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta, tener un mayor poder de negociación y armar una imagen comercial fuerte frente a sus clientes.⁹

1.3. Competitividad.

La competitividad, es la capacidad de una empresa o una nación para ofrecer productos y servicios que cumplen con los estándares de calidad suficiente en los mercados mundiales a precios competitivos que proporcionan una adecuada devolución de los recursos empleados o consumidos en la producción.¹⁰

1.3.1. La búsqueda de ventajas competitivas

Se dice que para obtener una ventaja competitiva, hay que definir como mínimo cuatro factores:

- La forma en que se compite (producto, posicionamiento, etc.)
- La base de la competencia (activos o habilidades)
- Dónde se compite (selección del mercado).
- Contra quienes se compite (selección de competidores).

⁹ Iguera, M. (s.f.). www.elmayorportaldegerencia.com. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/\[PD\]%20Documentos%20-%20Asociatividad%20en%20pymes.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos%20-%20Asociatividad%20en%20pymes.pdf)

¹⁰ Riveros., E. A. (2014). <http://repository.unimilitar.edu.co/>. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13164/1/Ensayo%20Competitividad%20Edwin%20LC3%B3pez.pdf>



La ventaja competitiva debe ser sustancial e indispensable para alcanzar la competitividad, lograr un posicionamiento dentro del mercado.

Entre algunas de las estrategias más corrientes se menciona:

1.3.1.1. Diferenciación vs bajo coste

Una estrategia de diferenciación es aquella donde los productos ofrecidos tratan de distinguirse de la competencia porque les ofrecen más beneficios al consumidor: calidad, prestigio, accesorios, garantía de servicio, confiabilidad, facilidad de uso, etc. No necesariamente esto implica mayor precio, pero de todas formas, el precio es menos crítico para el usuario. Por el contrario, una estrategia de bajo coste está basada en lograr una ventaja de precio en algún aspecto importante del producto o servicio. Esta ventaja se obtiene a través de una alta participación de mercado, facilidad de acceso a la materia prima, proceso de fabricación moderno entre otras razones. Esta estrategia no siempre está asociada a bajos precios de venta, porque el menor coste puede usarse para tener mayores utilidades o incrementar la propaganda.

1.3.1.2. Especialización, movimiento inicial y sinergia

A pesar de que la mayoría de las estrategias incluyen diferenciación o bajo coste, se pueden identificar otras características estratégicas. Entre ellas se consideran tres:

Tabla 1. 2 Otras características estratégicas.

Especialización	Movimiento Inicial	Sinergia
Implica dedicarse a un grupo pequeño de consumidores o una porción limitada de una línea de productos.	El que “pega primero, pega dos veces”, obtener una ventaja competitivo genera un plus dentro de la empresa.	El efecto sinérgico aparece cuando un negocio tiene una ventaja porque está relacionado con otro negocio de la misma compañía. Los dos pueden usar la misma fuerza de ventas, oficinas, etc. Pueden ofrecer al consumidor combinaciones de productos que lo atraigan. ¹¹

Fuente: Biasca, R. (2004).

Elaborado por: Las autoras

¹¹ Biasca, R. (2004). Somos Competitivos: analisis estrategico para crear valor segunda edicion. Buenos Aires: Ediciones Granica SA



1.3.2. Pilares de la Competitividad

El concepto de competitividad implica componentes estáticos y dinámicos.

I pilar: Instituciones del entorno empresarial: está determinado por el marco jurídico y administrativo en que individuos, empresas y gobiernos interactúan para generar riqueza.

II pilar: Infraestructura amplia y eficiente: es fundamental para garantizar el funcionamiento eficaz de la economía, ya que la infraestructura es un factor importante en la determinación de la ubicación de la actividad económica y el tipo de actividades o sectores que se pueden desarrollar dentro de un país.

III pilar: Entorno macroeconómico: la estabilidad del entorno macroeconómico es importante para el negocio.

IV pilar: Salud y educación primaria: una fuerza de trabajo saludable es vital para la productividad y la competitividad de un país. Mala salud conduce a costos significativos para el negocio, como trabajadores enfermos a menudo están ausentes u operan a bajos niveles de eficiencia.

V Pilar: Educación superior: de calidad de formación y capacitación es crucial para las economías que desea mover la cadena de valor más allá de la simple producción procesos y productos. En particular, la economía globalizada de hoy requiere que los países fomenten grupos de trabajadores educados que son capaces de realizar tareas complejas y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

VI Pilar: Mercancías eficientes: países con mercancías eficientes, cuentan con mercados bien posicionados para producir la mezcla correcta de los productos y servicios prestados.

VII Pilar: La eficiencia y la flexibilidad del mercado laboral: son fundamentales para asegurar que los trabajadores están destinados a su uso más eficaz de la economía y provistos de la eficiencia del mercado de mano de obra.



VIII Pilar: Desarrollo del mercado financiero: la crisis financiera y económica ha puesto de relieve el papel central de un sector financiero sano y que funcione bien para las actividades económicas.

IX Pilar: Predisposición tecnológica en el mundo globalizado de hoy la tecnología es cada vez más esencial para las empresas para poder competir y prosperar. La preparación tecnológica mide la agilidad con la que una economía adopta las tecnologías existentes para mejorar la productividad de sus industrias.

X Pilar: Tamaño del mercado afecta la productividad, ya que los grandes mercados permiten a las empresas a aprovechar las economías de escala. Tradicionalmente, los mercados disponibles para las empresas han sido limitados por las fronteras nacionales.

XI Pilar: La sofisticación de los negocios refiere a dos elementos que están íntimamente ligados: la calidad de las redes de negocio global de un país y la calidad de las operaciones y estrategias de las empresas individuales.

XII Pilar: La innovación. Puede surgir de nuevos conocimientos tecnológicos y no tecnológicos.¹²

1.3.3. Estrategias

(David, 2003) “Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”.

(Kluyver, 2001) En su libro fundamenta: La estrategia trata sobre el hecho de posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. Teniendo como principal objetivo, crear valor para el accionista y partes interesadas, de este modo ofrecer valor al cliente.

¹² Riveros., E. A. (2014). *repository.unimilitar.edu.co*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13164/1/Ensayo%20Competitividad%20Edwin%20L%C3%B3pez.pdf>



(Michael, 1999) Define a la estrategia como “El conjunto de acciones ofensivas y defensivas de la empresa para posicionarse, influir y/o anticiparse al mercado con el fin de crear y desarrollar una ventaja competitiva a largo plazo”.

1.3.3.1. Formulación de la estrategia

En la formulación de la estrategia las empresas deben realizar los siguientes pasos:

1. Crear una visión y misión para la empresa,
2. Identificar las oportunidades y amenazas externas que tiene la empresa a través de una evaluación externa,
3. Identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa a través de la evaluación interna,
4. Establecer objetivos a largo plazo,
5. Crear estrategias alternativas para la empresa,

1.3.3.2. Estrategias genéricas

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:

1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

En ocasiones una compañía logra utilizar exitosamente más de una estrategia. Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables.

1. El liderazgo en costos globales

La primera estrategia, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de



reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en su industria, no obstante la presencia de potentes fuerzas competitivas le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha. La protege frente a los compradores poderosos, porque éstos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los insumos. Los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala o ventajas de costos. Finalmente, esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. En conclusión, el liderazgo en costos la protege contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque éste será el primero en sufrir las presiones competitivas. La implementación de una estrategia de costos bajos exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado.

2. Diferenciación

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca.

Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico. Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio.



La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio.

Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia. La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con ese tipo de participación.

3. Enfoque o concentración

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico: igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos.¹³

Gráfico 1. 3 Estrategias genéricas

¹³ Fuente: [www.ecoingenieros.com.ar](http://www.ecoingenieros.com.ar/faecc/2012/dege2%20martes/bibliografia/porter%20cap%202.pdf). (s.f.). Obtenido de <http://www.ecoingenieros.com.ar/faecc/2012/dege2%20martes/bibliografia/porter%20cap%202.pdf>



Elaborado por: Las Autoras

Generalmente hay que anteponer la rentabilidad al volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede realizarse a costa del liderazgo en costos globales.

1.3.3.2.1. Barreras de Entrada

Porter identificó 6 barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva.

- **La economía de escalas:** Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- **La diferenciación de productos:** Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando tu producto al vero de mejor calidad y buscar una mejor calidad en sus productos.
- **Las inversiones de capital:** En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.



- **Desventaja de costos:** Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.
- **Acceso a los Canales de Distribución:** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.
- **El Know-How:** Esta expresión se usa para hacer referencia a los conocimientos que no son siempre académicos e incluyen técnicas, información secreta de las estrategias de la empresa, datos privados de clientes y proveedores, todo lo que sea conocimiento común de una empresa y la diferencie del resto de sus concurrentes.¹⁴
- **Política gubernamental:** Este punto puede jugar a tu favor, ya que en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.¹⁵

1.3.4. Benchmarking

Consiste en identificar, aprender y adaptar, las prácticas los métodos y los procesos de otras empresas (en cualquier parte del mundo y actividad) a la propia para mejorar los resultados. Es un proceso de aprendizaje para producir cambios.

El benchmarking implica tres pasos:

1. Conocer Benchmarks (referencias), que son los indicadores clave a mejorar.
2. Investigar cuales son las “mejores prácticas”, es decir las formas de trabajar que han producido excelentes resultados en determinados casos.

En realidad no hay una mayor práctica para todas las empresas. Cada una tiene sus peculiaridades (diferentes contextos, objetivos, culturas, tecnologías, etc.) y esto implica que las “mejores prácticas” deben ser adaptadas.

3. ¿Cómo mejorar?

Conocida la referencia (Benchmark) y con alguna información sobre “las mejores prácticas”, el último paso es encarar una acción para cerrar la brecha competitiva.¹⁶

¹⁴ www.significados.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.significados.com/know-how/>

¹⁵ www.5fuerzasdeporter.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com>

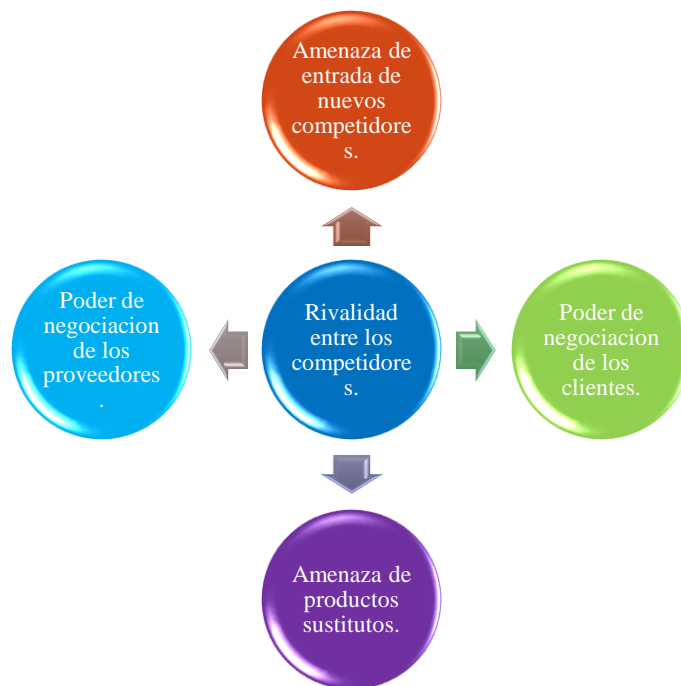
¹⁶ Biasca, R. (2004). *Somos Competitivos: analisis estrategico para crear valor*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA

1.4. Las cinco Fuerzas de Porter

Fue desarrollado en el año de 1975 por Michael Porter para analizar cualquier industria en términos de su rentabilidad, es decir, que es lo que hace a las industrias ser muy rentables, esta rivalidad ha sido ampliada porque ahora no se considera rivales solo a la competencia, por ello se debe tratar de ser diferente y posicionarse como única propuesta de valor.

De acuerdo a lo que plantea Porter los resultados de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento del mismo es determinado por 5 fuerzas, las mismas que son:

Gráfico 1. 4 Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com. (s.f.). ¹⁷

Elaborado por: Las autoras.

Esta teoría afirma que se necesita de una estrategia para sobrevivir en el mundo de los negocios, ya que si no se tiene una ventaja competitiva fácilmente las empresas pueden quedarse a un lado.

¹⁷ Fuente: www.5fuerzasdeporter.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com>



Inicia analizando una visión de la empresa, ya que dentro de ella se encuentra establecido hacia dónde quiere ir la misma, a donde quiere llegar y que quiere obtener.

La misión es la razón de ser de la empresa, ya que se necesita conocer que es la empresa, que hace cuál es su fin, por lo que todo lo que se haga ira encaminada hacia la obtención de los objetivos de la misma.

El autor nos dice que lo primero que se debe tomar en cuenta es el liderazgo en costos: se debe conocer el costo al que la competencia ofrece el producto, esta debe tener las mismas características para ser comparado, para de esta manera poder ofrecer el producto a un menor costo en comparación a la competencia o rivales y así ganar mercado.¹⁸

De esta forma se resumen las cinco fuerzas de Porter

1.4.1. Amenaza de nuevos competidores

Este análisis parte del diagnóstico del entorno del sector, puesto que el mercado o segmento de mercado será atractivo dependiendo de las barreras de entrada que existan en este.

1.4.2. Rivalidad entre competidores

Es más difícil competir en un mercado o segmento de mercado donde los competidores se encuentren muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean muy altos, ya que constantemente se tendrá que estar lidiando con guerras de precios, campañas agresivas, promociones y entrada de nuevos productos .

1.4.3. Poder de negociación de los proveedores

¹⁸ Fuente: Baquero, R. H.-M. (s.f.). www.elmayorportaldegerencia.com. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/\[PD\]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf)



Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

1.4.4. Poder de negociación de los clientes

Puede ejercer un poder superior a la de nosotros como empresa. Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

1.4.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento de mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Sugiere que se realice un análisis externo que permita formular estrategias que vayan dirigidas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas encontradas.¹⁹

1.5. ¿Qué es la productividad?

Según una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios.

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.

¹⁹ www.elmundo.com.ve. (s.f.). Obtenido de <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx>



1.5.1. Importancia de la Productividad

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte el dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse. El nivel económico puede hacerse más grande mejorando la productividad, con lo cual cada uno de nosotros nos tocará un pedazo más grande del llamado pastel económico. Hacer más grande el futuro pastel económico puede ayudar a evitar los enfrentamientos entre los grupos antagónicos que se pelean por pedazos más pequeños de un pastel más chico.

1.5.2. Productividad y PYMES.

Tabla 1. 3 Definición de Productividad

Autores	Definición de Productividad
Porter (2010)	La productividad no sólo se relaciona con el trabajo, sino que también con otros factores, debido a que en industrias o regiones donde los trabajadores están siendo sustituidos por robots, la productividad del capital o de otros recursos caros y escasos, como la energía o las materias primas tiene mucho mayor interés que la productividad del trabajo. ²⁰

Fuente: Sánchez, M. M. (Mayo de 2015).

En general, la productividad podría considerarse como una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen los siguientes criterios :

- **Objetivos:** medida en que se alcanzan.
- **Eficiencia:** grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.
- **Eficacia:** resultado logrado en comparación con el resultado posible.

²⁰ Sánchez, M. M. (Mayo de 2015). www.udo.mx. Obtenido de <http://www.udo.mx/portaludo2/images/archivos/catedracumex/ponencias/UNIVERSIDAD%20DE%20SONORA/M.A.%20Mar%C3%ADA%20Lizett%20Zolano%20S%C3%A1nchez/CUMEX%202015%20PYMES%20FAMILIARES%20COMPETITIVIDAD%20Y%20PRODUCTIVIDAD.pdf>



- **Comparabilidad:** forma de registro del desempeño de la productividad a lo largo del tiempo.²¹

1.5.3. PILARES DE LA PRODUCTIVIDAD

1.5.3.1. Sistemas operativos eficientes

Sistema, procedimiento, normas, etc., son medios que contribuyen en las actividades de la organización y son tan impactantes como las materias primas. En este sentido se puede entender la importancia del buen diseño, construcción, implementación y actualización de los sistemas eficientes de la organización.

1.5.3.2. Clima laboral satisfactorio

Busca la satisfacción del cliente, es necesario que el personal en especial operativo que son los que tienen contacto directo con el cliente este satisfecho.

El ambiente laboral satisfecho se logra a través de la aplicación de encuestas que exploren condiciones físicas ambientales, sueldos, prestaciones, nivel de comunicación, estilo de dirección, niveles de capacitación, ambiente organizacional, relaciones entre compañeros, que permitan atacar situaciones de inconformidad que en ellas detecten.

1.5.3.3. Eficiencia directiva

Constituido por un grupo directivo que sea eficaz en la coordinación de sus esfuerzos utilizando los recursos de todas las tareas de la organización, buscando que los objetivos de la empresa se cumplan. Los directivos se pueden auxiliar de un sistema de fijación y despliegue de objetivos que les ayude a identificar la misión de la organización, los valores institucionales y las metas estratégicas a seguir a largo plazo.

1.5.3.4. Satisfacción del cliente

²¹ Prokopenko, J. (s.f.). *staging.ilo.org*. Obtenido de http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1987/87B09_433_span.pdf



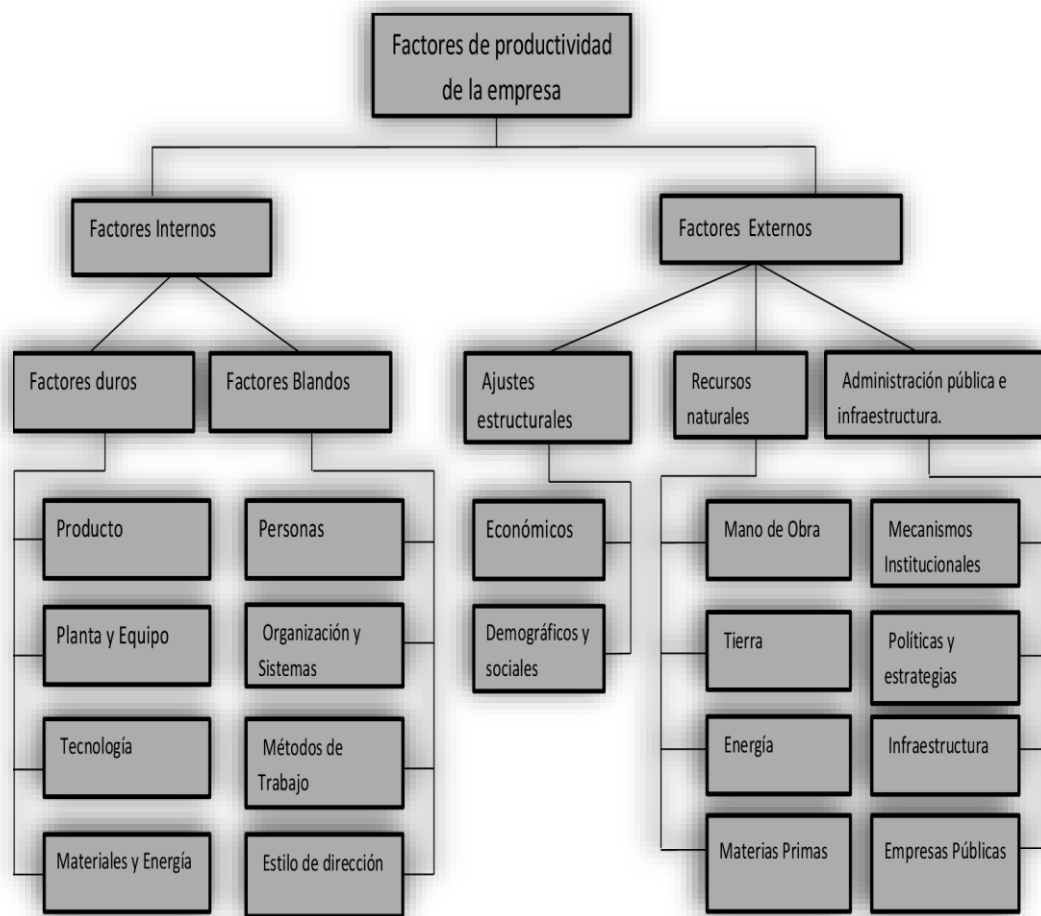
El sistema ofrece principios, técnicas y herramientas para la orientación de la organización a mejorar constantemente la calidad, comprende:

- Comprometer a la alta dirección a la implementación del sistema, siendo esta la principal predicadora de la filosofía de la calidad propia.
- Definir y difundir la política y filosofía de calidad propia a todos los miembros de la organización.
- Establecer y negociar con los clientes, requisitos y estándares de calidad que los productos y/o servicio cumplirán.
- crear grupos de trabajo para jerarquizar y analizar problemas que afecten la satisfacción plena del cliente y diseñar acciones correctivas y de mejora de la calidad.

1.5.4. TIPOS DE PRODUCTIVIDAD

- ***Productividad parcial:*** Es la proporción que viene de un resultado de una clase de insumo.
- ***Productividad de factor total:*** Es la proporción entre el resultado neto y la suma de los insumos mano de obra y capital.
- ***Productividad total:*** Es la proporción entre el resultado total y la suma de todos los factores de insumos. Es una medida holística que considera el impacto asociado y simultaneo de todos los recursos de los insumos en la producción como fuerza de trabajo, materiales, capitales, energía, entre otros.

Gráfico 1. 5 Factores de productividad de la empresa según Prokopenko



Fuente: Perez, H. R. (2012).²²

Un aumento en la producción no necesariamente significa un aumento en la productividad.

1.5.5. Actividades funcionales relacionadas con la producción.

Ingeniería de producto: se ocupa del desarrollo, diseño técnico y de formular las especificaciones de los bienes y servicios que produce la empresa.

²² Fuente: Perez, H. R. (2012). *www.blogspot.com*. Obtenido de <http://medicionymejoramientoproduktividad.blogspot.com/2012/09/unidad-1.html> (fig. 1.2)



1.5.5.1. Ingeniería de Planta

Se encarga de la instalación o construcción del mantenimiento de todas las instalaciones relacionadas con la actividad productiva, participando también en su diseño y selección. Específicamente, es responsable de la operación de las instalaciones de los servicios auxiliares.

1.5.5.2. Ingeniería Industrial

Define procesos de fabricación.

También se encarga de estudiar la dinámica del funcionamiento de fábrica, a los efectos de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa, en especial la mano de obra y el equipamiento.

1.5.5.3. Planeamiento y control de la producción

Confecciona los planes y programas de producción. Además se encarga del lanzamiento, seguimiento y control cuantitativo de la producción.

1.5.5.4. Fabricación

Se ocupa de la transformación de los insumos en productos, o sea de la elaboración del bien o servicio, función específica de la producción.

1.5.5.5. Abastecimiento (compras)

Realiza las actividades de adquisición, custodia y transporte de las materias primas y materiales y de conseguir los servicios, que requieren tanto el área de producción, como el resto de la empresa.



1.5.5.6. Control de calidad

Se ocupa de controlar el cumplimiento de las especificaciones de calidad del producto final. Esta responsabilidad se extiende a los insumos recibidos y a los productos en proceso de fabricación.

Aunque la productividad de un país determina su capacidad para mantener un alto nivel de ingresos, también es uno de los determinantes centrales de sus retornos sobre la inversión, como factores claves que explican el potencial de crecimiento de la economía.²³

1.6. VARIABLES E INDICADORES

1.6.1. Indicadores

Son Datos que nos permiten medir de forma objetiva los sucesos del mercado para poder respaldar acciones.

Son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones.

1.6.1.1. Atributos de un buen indicador

- **Disponibilidad:** los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- **Simplicidad:** el indicador debe ser de fácil elaboración. Validez: la validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.

²³ Riveros., E. A. (2014). *repository.unimilitar.edu.co*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13164/1/Ensayo%20Competitividad%20Edwin%20L%C3%B3pez.pdf>



- **Especificidad:** si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.
- **Confiabilidad:** los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).
- **Sensibilidad:** el indicador debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones aún en áreas con distintas particularidades, independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.
- **Alcance:** el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador.

En lo posible el indicador debe ser globalizador.



Tabla 1. 4 Indicadores.

AREA DE APLICACIÓN	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	DEFINICION	FORMULAS
RECURSOS HUMANOS	EFICIENCIA	PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA	Es un indicador que mide la contribución y eficiencia de la mano de obra con respecto a las ventas.	$\frac{\text{ventas}}{\text{número de empleados}}$
				$\frac{\text{producción}}{\text{horas hombre trabajadas}}$
	EFFECTIVIDAD	AUSENTISMO	Se refiere a la no asistencia al lugar de trabajo, que indican problemas ya sea a nivel de empleado o empresarial.	$\frac{\text{horas hombre de ausencia}}{\text{horas hombre totales}}$
	EFICACIA	ACCIDENTALIDAD	Es un indicador que mide la eficacia de las prácticas de la administración de recursos humanos para disminuir las pérdidas por accidentes.	$\frac{\text{horas hombre de ausencia}}{\text{número de empleados}}$
	EFICACIA	SALARIO MEDIO	Es una medida de la capacidad en que influyen los costos de personal en el proceso productivo.	$\frac{\text{número de días perdidos}}{\text{número de empleados}}$
		LIQUIDEZ	Se refiere a la capacidad de una empresa de cumplir con sus obligaciones continuas a medida que estas surgen.	
	EFICIENCIA	CAPITAL DE TRABAJO	Es el exceso de activos sobre pasivos corrientes. Mide la relación entre activos y pasivos corrientes.	$\text{activo circulante} - \text{pasivo circulante}$
	EFICIENCIA	RAZON CIRCULANTE	Es una medida de la capacidad de pago de las deudas a corto plazo.	$\frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$



FINANCIERA	ACTIVIDAD		Son aquellos que miden la eficiencia, habilidad y efectividad con que son utilizados los recursos.	
	EFECTIVIDAD	ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	Es una medida que indica la efectividad con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.	$\frac{\text{ventas}}{\text{activos totales}}$
	EFICIENCIA	ROTACION DE CAPITAL DE TRABAJO	Es un indicador financiero que mide la eficiencia con que la empresa está generando ingresos, pero con la mínima utilización de recursos disponibles.	$\frac{\text{ventas}}{\text{capital de trabajo}}$
FINANCIERA	RENTABILIDAD			
	EFECTIVIDAD	MARGEN DE UTILIDAD	Es un margen que representa la capacidad de la gerencia para controlar gastos y retener mayor porción de los ingresos como utilidad.	$\frac{\text{ingresos netos}}{\text{ventas}}$
	EFECTIVIDAD	RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	Es una medida del rendimiento generado por activos. Se utiliza para evaluar si la gerencia ha obtenido un rendimiento razonable sobre los activos	$\frac{\text{ingresos netos}}{\text{activos totales}}$
MAQUINARIA	EFICIENCIA	PRODUCTIVIDAD MAQUINARIA	Mide el rendimiento de la maquinaria en función de las unidades producidas.	$\frac{\text{Producción}}{\text{horas máquina}}$
CAPACIDAD	EFICIENCIA	INDICADOR DE CAPACIDAD UTILIZADA	Mide la relación que existe entre la capacidad productiva con la que cuenta la empresa y la capacidad real utilizada	$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$
CLIENTES	EFECTIVIDAD	SATISFACCION DE LOS CLIENTES	Mide la satisfacción del cliente.	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{numero de clientes que se presto el servicio}}$

Fuente: Silva, C. R.-R. (Febrero de 2013)



1.6.2. Variables

Representan aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio. Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mudable.

Tabla 1. 5 Variables macroeconómicas

VARIABLES	
ECONOMICAS	Disponibilidad de crédito
	Tasa de interés
	Patrones de consumo
	Fluctuaciones de precios de materia prima (cantidad – forma de pago)
SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS.	Actitud hacia la actividad comercial.
	Habitus de compra
	Regulación por parte del gobierno.
	Actitud hacia la calidad de productos
	Actitud hacia el servicio al cliente.
	Número de personal por nivel de instrucción
	Responsabilidad social (pago puntual de sueldos, asegurar al IESS, ambiente de trabajo digno)
POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES.	Regulaciones Gubernamentales
TECNOLOGICAS	Grado de automatización de la empresa
COMPETITIVAS	Experiencia en la industria
	Grado de competencia.
PRODUCTIVIDAD	Capacidad productiva utilizada
	Número de unidades producidas por día
	Numero de procesos por día

Fuente: Fuente: Investigación de campo las Autoras.

Elaboración: Las Autoras

2016 - 2017

CAPITULO II: ANALISIS DEL SECTOR PANIFICADOR Y DEFINICION DE PROBLEMAS Y RESTRICCIONES.



El presente capítulo tiene como propósito dar a conocer los resultados de las encuestas, aplicada a los propietarios de las panaderías y a los consumidores de las mismas. Igualmente se presentara las entrevistas realizadas a dos funcionarios del MIPRO



CAPITULO 2. ANALISIS DEL SECTOR PANIFICADOR

2.1. DISEÑO METODOLOGICO

Aclaracion: En relación al diseño metodológico que se realizó previamente creemos conveniente aclarar algunos cambios que se hicieron en el transcurso del desarrollo de este trabajo.

- ✓ La base de datos que el MIPRO nos proporcionó, sobre las panaderías inscritas en el periodo de enero 2015 a marzo 2016, constan 168 panaderías pertenecientes a las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago (Ver Anexo 1), sin embargo desde un principio solo consideramos a la provincia del Azuay con 144 panaderías pero en el desarrollo del presente trabajo pudimos darnos cuenta que solo 137 pertenecían a la provincia del Azuay.
- ✓ Además previamente planteamos aplicar el estudio a una muestra de 52 panaderías, sin embargo se trabajó con toda la población para de esta manera tener una visión clara del sector.
- ✓ Por último consideramos conveniente unir los capítulos dos y tres en un solo capítulo llamado “Análisis del sector panificador y definición de problemas y restricciones”, ya que por medio del resultado de las encuestas deducimos los problemas del sector panificador, es decir están relacionados de manera directa.

2.1.1. Tipo de investigación.

Según **Joe Ottaviani** *“La clave para una buena investigación descriptiva es conocer con exactitud lo que se desea medir y seleccionar un método de encuesta en el que cada encuestado esté dispuesto a cooperar y sea capaz de proporcionar información completa y precisa de manera eficaz”*.

Para el presente estudio se realizó una investigación descriptiva para conocer las características y comportamiento actual de las pequeñas panaderías y de esta manera identificar los problemas que presentan.

2.1.2. Enfoque de la investigación



La investigación tendrá un enfoque mixto, porque se compone de datos cualitativos (entrevistas, estudios sobre plan de mejora), y datos cuantitativos como son los datos estadísticos de INEC, Banco Central del Ecuador, y la aplicación de encuestas.

2.1.3. Metodología de recolección de información

- **Información primaria:**

- La recolección de la información se obtuvo mediante la realización de encuestas y entrevistas.
- Las encuestas se aplicaron a los propietarios de las panaderías de la Provincia del Azuay que se encuentran inscritas en el MIPRO desde Enero del 2015 a Marzo del 2016, así mismo se aplicó otra encuesta a los consumidores, en las diferentes cantones de la provincia del Azuay.
- También se realizó una entrevista a dos representantes del MIPRO que se detalla más adelante.

- **Información secundaria:**

Datos del INEC, Banco Central del Ecuador, Estudios del sector panificador.

2.2. MARCO LEGAL

Los artículos 1 y 2 de la ley de fomento artesanal (2003), hacen referencia a la ley que ampara a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios con predominio de la labor fundamentalmente manual, así mismo consideran conocimientos teóricos y prácticos.

Para gozar de los beneficios según la Ley de fomento artesanal (2003), artículo 7 establece que el artesano requiere de la calificación conferida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, o del carné de agremiación expedido por las diferentes organizaciones o instituciones artesanales, que estén creadas de conformidad con la Ley.



En el título III del capítulo I De la Ley de fomento artesanal (2003), del artículo 9 al 12 se establecen los beneficios de los que pueden hacer uso los artesanos.²⁴

Es importante conocer los beneficios que otorga la ley de fomento artesanal, a los pequeños panificadores, ya que con esto se podrá analizar la situación actual del sector, es decir debemos saber en que los ayuda y que requisitos deben cumplir.

2.3. HISTORIA

El pan es el símbolo de los alimentos, ya que fue el primero que se transformó a partir de cereales, es el alimento esencial de casi todas las culturas y es la referencia ritual de muchas religiones. Fue una elaboración tradicional de los núcleos familiares y, más adelante, su dispensación fue objeto de uno de los primeros establecimientos comerciales. Ha evolucionado, porque comenzó siendo el resultado de la cocción, en medio acuoso, de una masa hecha con cereales sólo machacados, para formar lo que en la antigua Roma se denominaron “pultes” (de donde deriva la palabra puches con la que se designa una elaboración muy típica de la Meseta castellana, que fue muy frecuente hasta mediados del siglo pasado), más tarde se dejó secar alguna masa y se procedió a la elaboración de los panes ázimos, en cocción seca en hornos o sobre superficies, generalmente piedras calentadas.

La molienda se fue perfeccionando, cada vez se obtuvieron harinas más finas, se separó el salvado y el pan se mejoró notablemente. Fue un misterio la fermentación del pan hasta que Pasteur descubrió y describió las levaduras, que tienen la particularidad de transformar los hidratos de carbono, que es el responsable de la formación de los ojos y alcohol etílico, que desaparece por evaporación durante la cocción²⁵

HISTORIA EN CUENCA

En la antigüedad los lugares donde se ubicaban las panaderías eran conocidos como los barrios de las panaderías o barrios de Panamá, eran los nombres que recibían los

²⁴ MIPRO. (06 de Octubre de 2003). Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/>

²⁵ Yubero, I. D. (Enero-Febrero de 2011). *Mercasa*. Obtenido de http://www.mercasa.es/files/multimedios/1298393176_pag_070-079_Pan_yubero.pdf



barrios de: El Vado y Todos los Santos, por ser lugares destacados en la artesanía del pan de la ciudad de Cuenca.

En sus inicios las panaderías ofrecían únicamente dos variedades de panes, el primero era el pan de burro que es comúnmente como se llamaba a la palanqueta o pan de agua, se dice que el pueblo los denominó así, porque su dueño distribuía el pan cargándolo sobre un asno y el segundo pan era el de dulce.

Hoy en día la panificación es un arte que muchos de los panaderos han aprendido de los ex jefes, y a través de las generaciones, lo han perfeccionado y lo han convertido en el sustento de muchas familias.

El arte se observa en la elaboración de pan a mano o en la cocción en horno de leña, observando así desde siempre una cultura panadera de excelencia.

Las antiguas panaderías de Cuenca, actualmente son lugares llenos de leyenda y de estas quedan relativamente pocas en la ciudad. Los elementos que se pueden encontrar ahí son: hornos de leña, mesas de amasijo, artesas, palas, ganchos, tazas, latas de hornear, es por ello que se le otorgan el nombre de Antigua Panadería. Incluso los hornos del siglo pasado hoy en día se encuentran en excelente estado, lo que hace que se tenga una visión clara de la importancia que tuvo y sigue teniendo el pan hoy en día.

Son muchas las tradiciones que han hecho que Cuenca sea conocida por tener una exquisita gastronomía, y que en cuanto a la panadería exclusivamente, sea reconocida por poseer decenas y decenas de variedades de pan, cada una con diversas recetas, variantes unas de otras, ya sea por ingredientes, su manera de hacerla o incluso de hornearla.²⁶

Las pequeñas panaderías son negocios especializados en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina. Estos locales son los más tradicionales y populares, ya que los productos que allí se encuentran son de gran variedad y pueden estar entre los más baratos del mercado.

26 Vázquez de Fernández, Nydia. Panes tradicionales de Cuenca. Ecuador, CIDAP, 1997



Hoy en día gracias a la alta tecnología que existe, las panaderías han incrementado su productividad, ofreciendo productos frescos durante todo el día. Así mismo cabe recalcar que hay panaderías que han sabido atraer nuevos clientes al integrar un sistema de autoservicio, en el cual los consumidores eligen por sí mismos los productos.

También, muchas panaderías incluyen mesas y sillas que hacen las veces de cafetería y desde las cuales se pueden disfrutar los productos elaborados en el mismo local, en pocas palabras se ha convertido en un punto de encuentro para amigos y familiares.

2.4. ANÁLISIS MACRO

Este tipo de análisis nos sirve para indagar a la economía en su conjunto, ya que las empresas deben ajustarse a los cambios que se produzca dentro de un país y/o sector económico.

Además sintetiza el comportamiento y la evolución de la actividad económica de los sectores priorizados, así como también presenta información actualizada al mes de junio 2016 sobre las condiciones de la economía ecuatoriana. La primera parte del estudio muestra la evolución de variables macro económicas del país acorde a las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y el Banco Central del Ecuador (BCE).

Según la clasificación nacional de actividades económicas (CIIU REV. 4), el sector panificador se encuentra dentro de la industria manufacturera.

La metodología aplicada en el Clasificador Nacional para el sector manufacturero es:

- **C:** Industrias Manufactureras (sección).
- **C10:** Elaboración de productos alimenticios (división).
- **C107:** Elaboración de otros productos alimenticios (grupo).
- **C1071:** Elaboración de productos de panadería (clase).

A continuación se detallara las variables macroeconómicas, que consideramos importantes para el desarrollo del presente trabajo.

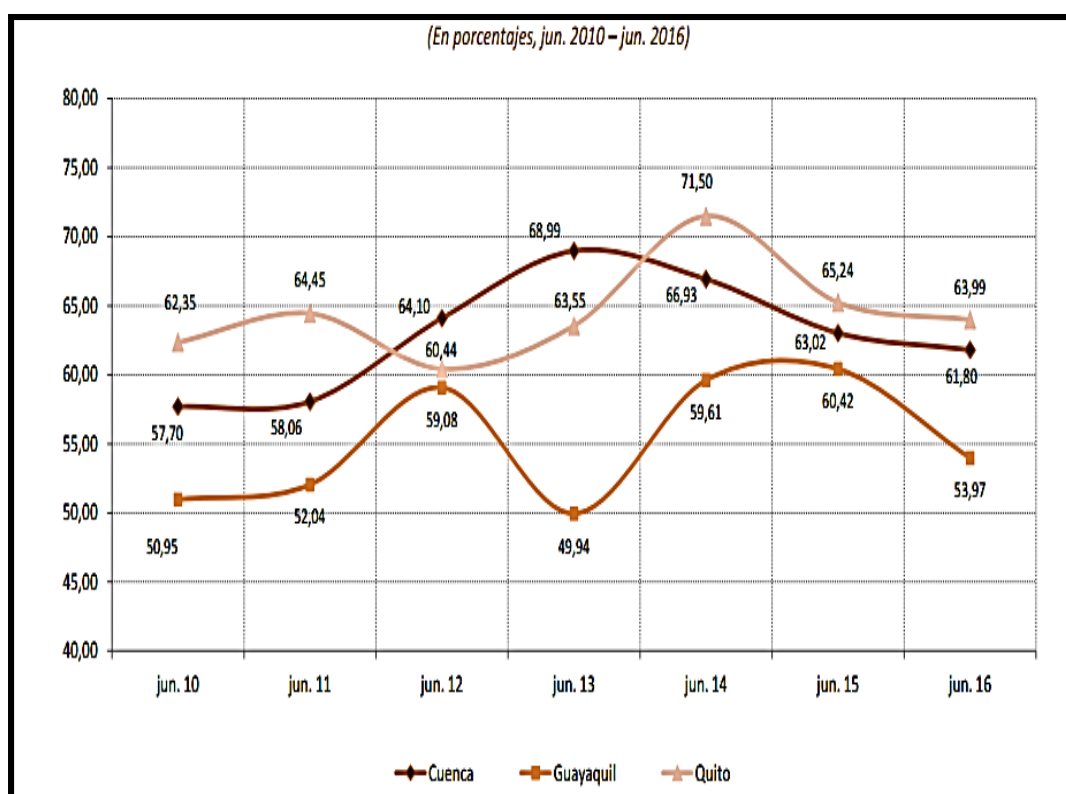
2.4.1. EMPLEO

La importancia de esta variable radica en que generará los recursos necesarios para que el individuo pueda satisfacer completa o parcialmente sus necesidades de este y las de su familia. Las personas prefieren conservar un empleo en el cual no logran cubrir sus necesidades que pasar a formar parte de las personas desempleadas.

2.4.1.1. EMPLEO ADECUADO/PLENO EN LAS CIUDADES DE QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA

A junio de 2016, Quito registró la mayor tasa de empleo adecuado/pleno (63.99%) en relación a Cuenca (61.80%) y Guayaquil (53.97%). Las tres ciudades presentaron un decremento del empleo adecuado/pleno urbano frente a junio de 2015.

Gráfico 2. 1 Empleo adecuado/pleno

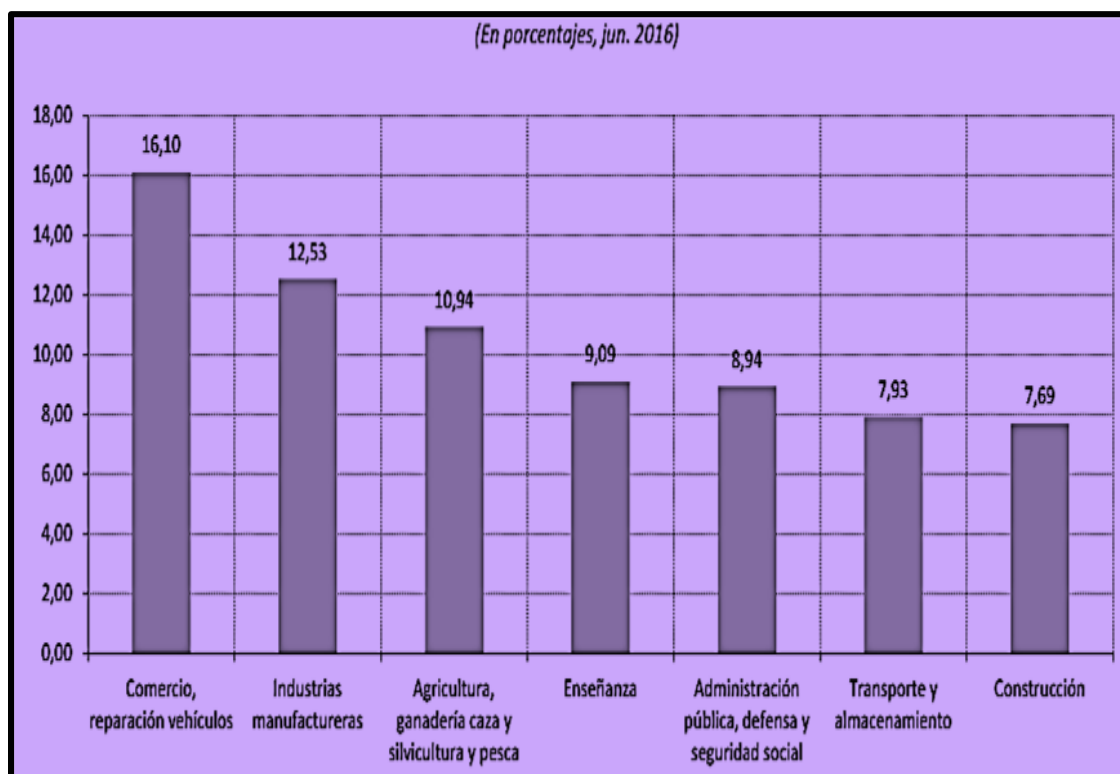


Fuente: Banco Central del Ecuador. (Junio de 2016)²⁷

²⁷ Fuente: Banco Central del Ecuador. (Junio de 2016). [www.bce.fin.ec](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201606.pdf). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201606.pdf> (pág. 15)

2.4.1.2. EMPLEO ADECUADO/PLENO POR RAMA DE ACTIVIDAD

Gráfico 2. 2 Empleo adecuado/pleno por rama de actividad.



Fuente: Banco Central del Ecuador. (Junio de 2016).²⁸

En junio de 2016, las ramas de actividad con mayor participación en el empleo adecuado/pleno nacional fueron Comercio, reparación vehículos (16.1%), Industrias manufactureras (12.53%), Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca (10.94%), Enseñanza (9.09%); y, Administración pública, defensa y seguridad social (8.94%). Estas suponen el 57.6% del empleo adecuado/pleno nacional.

2.4.2. INFLACIÓN.

Es importante porque nos muestra el aumento generalizado de los precios en una economía, de esta manera se puede observar el comportamiento del precio de los insumos de distintos sectores económicos y es de especial relevancia para el mundo empresarial.

²⁸ Banco Central del Ecuador. (Junio de 2016). www.bce.fin.ec. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201606.pdf>

2.4.2.1. INFLACION MENSUAL POR CIUDADES Y REGIONES.

Tabla 2. 1 Inflación mensual por ciudades y regiones.

Ciudad	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
GUAYAQUIL	1 05,77	0,65%	1,58%	1,65%
QUITO	1 04,96	0,35%	1,64%	1,1 0%
SANTO DOMINGO	1 05,63	0,30%	0,68%	0,76%
LOJA	1 04,25	0,27%	1,17%	0,56%
MANTA	1 05,1 6	0,27%	1,04%	1,27%
MACHALA	1 06,40	0,1 0%	2,73%	2,21 %
ESMERALDAS	1 07,22	0,07%	3,1 0%	2,36%
CUENCA	1 05,43	-0,02%	2,07%	0,62%
AMBATO	1 05,1 0	-0,1 3%	1,21 %	0,78%
REG. COSTA	1 05,79	0,47%	1,61 %	1,61 %
REG. SIERRA	1 04,93	0,24%	1,56%	0,93%
NACIONAL	1 05,38	0,36%	1,59%	1,29%

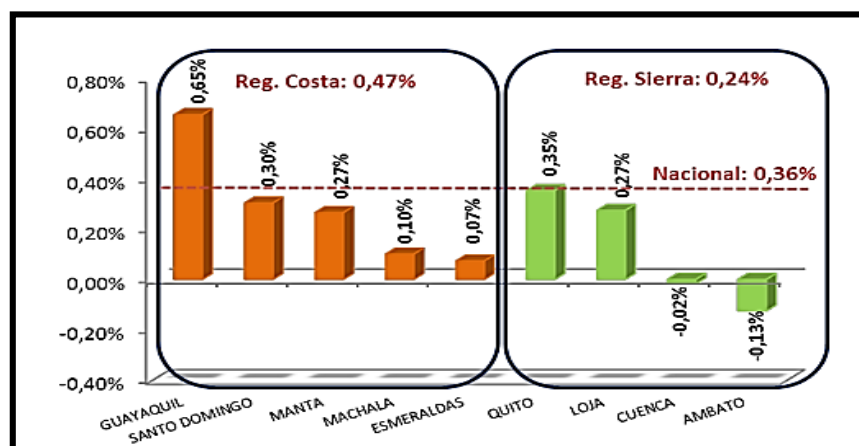
Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Fuente: INEC - Dirección de Estadísticas Económicas. (Junio de 2016).

La ciudad que presentó una variación superior en la variación mensual nacional fue Guayaquil. Cuenca es la segunda ciudad con menor inflación de las nueve ciudades estudiadas.²⁹

En cuanto a regiones la costa tiene una mayor inflación con relación a la sierra.

Gráfico 2. 3 Inflación mensual por regiones.



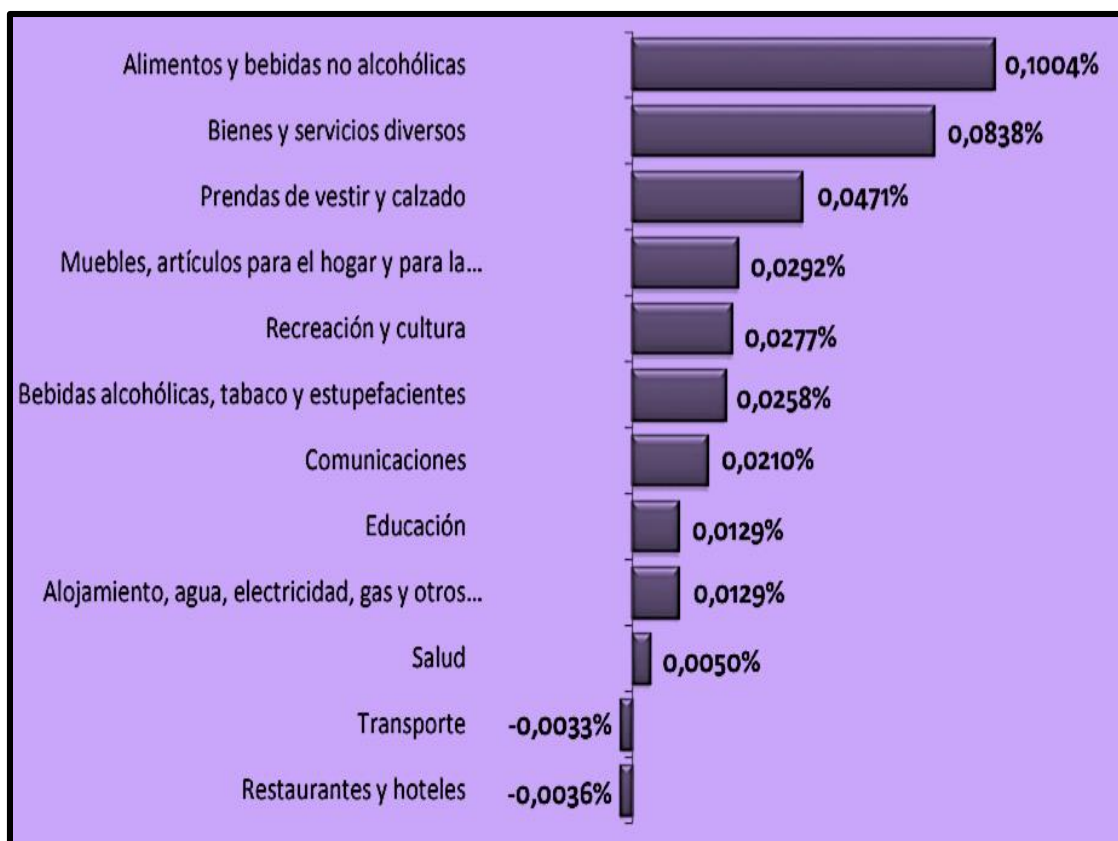
Fuente: INEC - Dirección de Estadísticas Económicas. (Junio de 2016).³⁰

²⁹ Fuente: INEC - Dirección de Estadísticas Económicas. (Junio de 2016). [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Reporte_inflacion_201606.pdf). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Reporte_inflacion_201606.pdf (pag. 10)

³⁰ Fuente: INEC - Dirección de Estadísticas Económicas. (Junio de 2016). [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Reporte_inflacion_201606.pdf). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Reporte_inflacion_201606.pdf (pag. 10)

2.4.2.2. INCIDENCIAS EN LA INFLACION DE LAS DIVISIONES DE PRODUCTOS.

Gráfico 2. 4 Incidencias en la inflación de las divisiones de productos.



Fuente: INEC - Dirección de Estadísticas Económicas. (Junio de 2016).³¹

En productos, *los alimentos y bebidas no alcohólicas* son los que han tenido la inflación mayor, sin embargo en restaurantes y hoteles ha bajado la inflación.

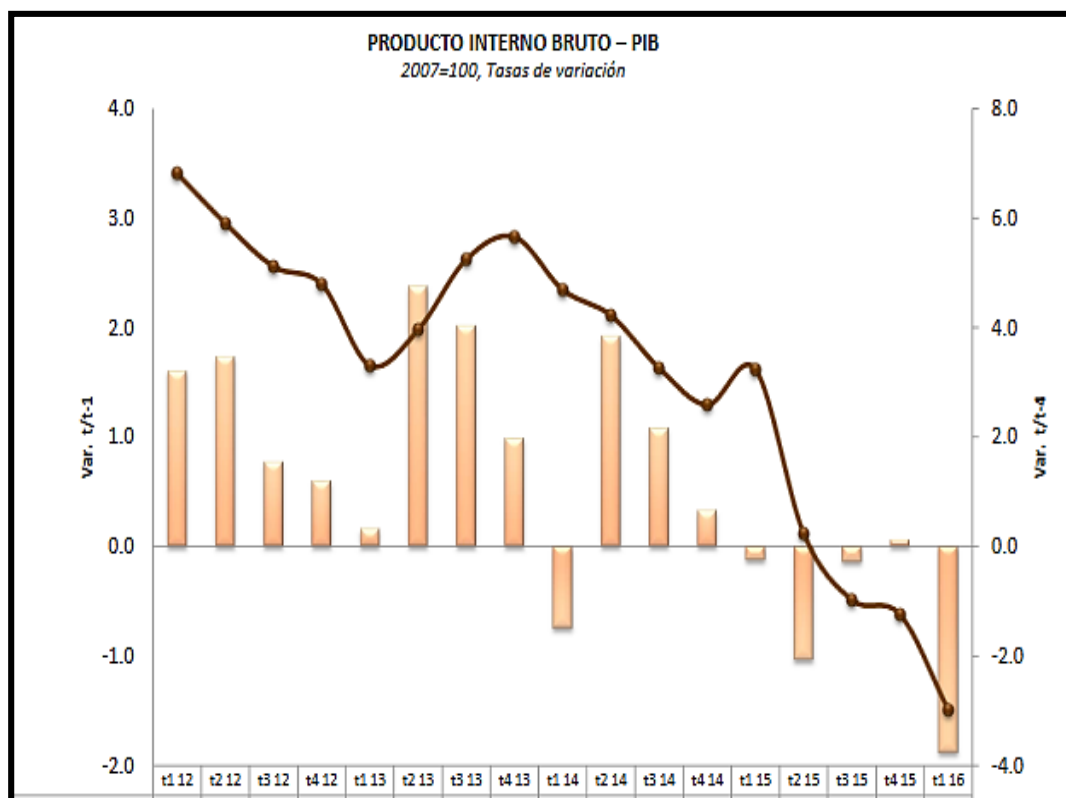
2.4.3. PIB

Este es el principal indicador de la económica en el mundo ya que nos permite medir cuantos bienes y servicios se producen en un país durante un determinado periodo.

³¹ **Fuente:** INEC - Dirección de Estadísticas Económicas. (Junio de 2016). [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Reporte_inflacion_201606.pdf). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Reporte_inflacion_201606.pdf

2.4.3.1. CICLO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO

Gráfico 2. 5 Producto Interno Bruto-PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2016).³²

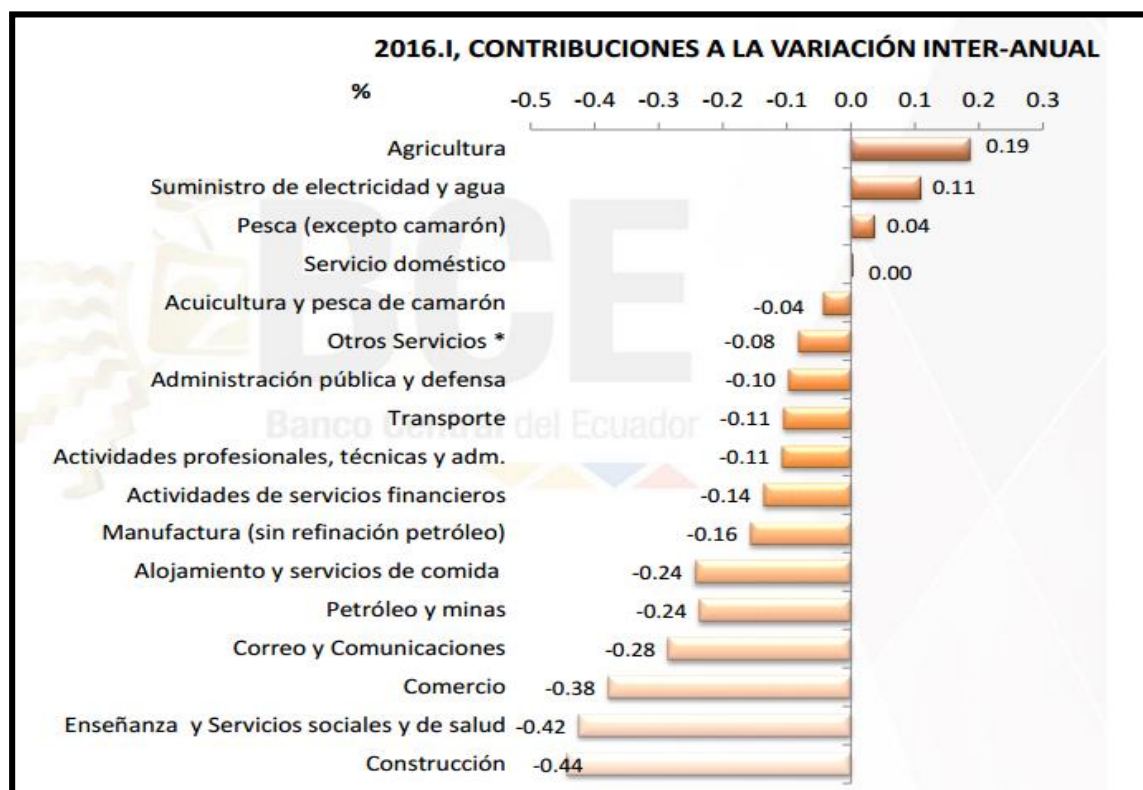
El PIB ecuatoriano registró una reducción de -1,9% en el primer trimestre de 2016.

En este contexto, entre el último trimestre de 2015 y el primer trimestre de 2016, el PIB experimentó una reducción de 1,9% en ‘términos constantes’, es decir, tomando como referencia los precios existentes en 2007. En cambio, si se toma como referencia el primer trimestre de 2015, la tasa de crecimiento del PIB disminuyó a -3% en el primer trimestre de 2016. Con cualquiera de las dos medidas, la contracción del producto interno bruto ecuatoriano es la mayor experimentada desde 2007. De ahí que durante el primer trimestre de 2016, la tasa de crecimiento anual disminuyó también en los valores constantes de las exportaciones (-2,7%), la demanda interna (-5,4%) y el consumo gubernamental (-3,2%).

³² Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2016). *Estadísticas Macroeconómicas: Presentación coyuntural*. Obtenido de www.bce.fin.ec

2.4.3.2. CONTRIBUCIONES POR SECTOR

Gráfico 2. 6 Contribuciones a la variación inter-anual.



Fuente: Banco Central del Ecuador. (Julio de 2016).

Las actividades de enseñanza y salud sintieron la contracción En el primer trimestre de 2016, la variación de -1,9% del PIB sintetiza dos tendencias opuestas del desempeño de las actividades domésticas. Por un lado, con respecto al último trimestre de 2015, las mayores contracciones (medidas en puntos porcentuales) sucedieron en enseñanza y salud (-0,53); administración pública (-0,26); construcción (-0,25); comercio (-0,22); actividades profesionales y técnicas (-0,20); correo y comunicaciones (-0,16); manufacturas no petroleras (-0,11); servicios de alojamiento y comida (-0,10); transporte (-0,08); acuicultura y camarón (-0,05); y servicios inmobiliarios y de entretenimiento (-0,04). Por otro lado, las actividades cuya expansión impidió una mayor caída del PIB ecuatoriano fueron: petróleo y minas (0.14); refinación de petróleo (0.04); pesca (0.03); agricultura (0,03); y servicios de electricidad y agua (0,01).³³

³³ Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2016). *Estadísticas Macroeconómicas: Presentación coyuntural*. Obtenido de www.bce.fin.ec

En cuanto a la variación interanual del PIB (-3.0%); la Agricultura (0.19); Suministro de Electricidad y agua (0.11); y, Pesca (excepto camarón) (0.04), fueron las actividades económicas que presentaron una contribución positiva (puntos porcentuales) a la variación inter-anual del PIB. La manufactura representa una contribucion del -0,16 al PIB.³⁴

2.4.4. CANASTA FAMILIAR BÁSICA

Esta variable nos muestra la capacidad económica para adquirir los bienes y servicios básicos que requiere toda familia para subsistir en condiciones mínimas.

Tabla 2. 2 Cuadro histórico de canasta familiar básica

CANASTA FAMILIAR BÁSICA						
BASE: Noviembre de 1982 = 100						
GOBIERNOS	MESES	AÑOS	COSTO CANASTA BÁSICA (dólares)	INGRESO FAMILIAR MENSUAL*** (dólares)	RESTRICCIÓN EN CONSUMO (costo-ingreso) (dólares)	RESTRICCIÓN (porcentual)
	Junio	2015	666,92	660,80	6,12	0,92%
	Julio	2015	668,57	660,80	7,77	1,16%
	Agosto	2015	668,95	660,80	8,15	1,22%
	Septiembre	2015	670,53	660,80	9,73	1,45%
	Octubre	2015	669,88	660,80	9,08	1,36%
	Noviembre	2015	669,96	660,80	9,16	1,37%
	Diciembre	2015	673,21	660,80	12,41	1,84%
	Enero	2016	675,93	683,20	-7,28	-1,08%
	Febrero	2016	678,61	683,20	-4,59	-0,68%
	Marzo	2016	680,70	683,20	-2,50	-0,37%
	Abril	2016	683,16	683,20	-0,04	-0,01%
	Mayo	2016	686,74	683,20	3,54	0,52%
	Junio	2016	688,53	683,20	5,33	0,77%

Fuente: INEC - Dirección de Estadísticas Económicas. (Junio de 2016).³⁵

La canasta familiar básica está constituida en torno a 75 productos de los 359 que conforman la Canasta de artículos (Bienes y servicios), del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Se refiere a un hogar de 4 miembros, con 1,60 perceptores que ganan exclusivamente la Remuneración básica unificada. Los productos que conforman esta canasta, se considera

³⁴ Banco Central del Ecuador. (Julio de 2016). www.bce.fin.ec. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/ResultCTRIM95.pdf>

³⁵ INEC. (s.f.). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>



que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar tales como: alimentos y bebidas; vivienda; indumentaria; y, misceláneos.

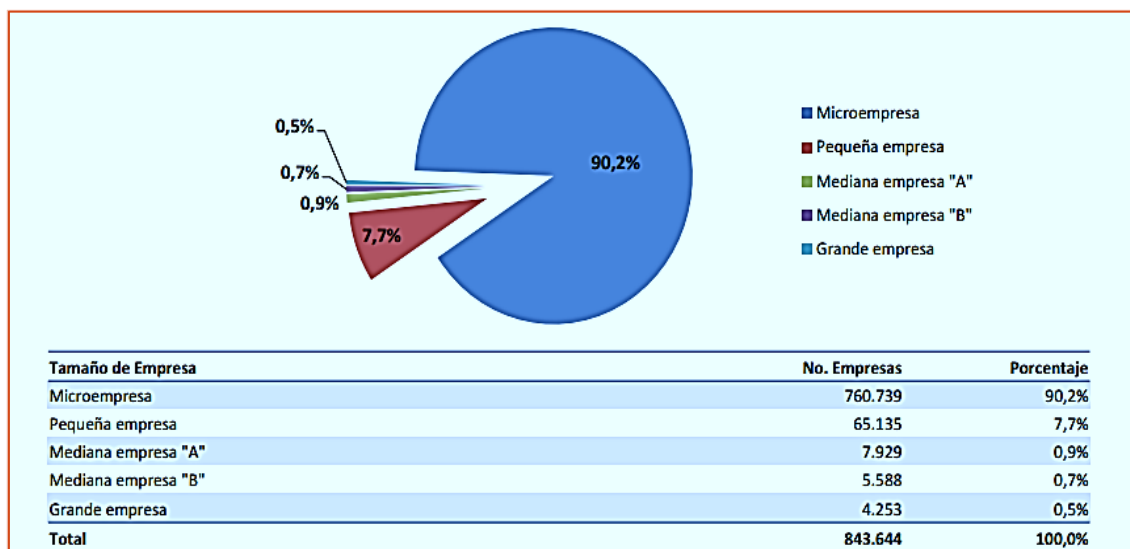
Para presente mes Junio del 2016 la Canasta Familiar Básica, definida en noviembre de 1982, tiene un costo de 688,53 USD, frente al Ingreso Familiar de 683,20 USD obtenido con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada, plantean una restricción en el consumo de 5,33 USD, esto es el 0,77% del costo actual de la Canasta Familiar Básica. En consecuencia, con su Presupuesto Familiar, los Hogares Urbanos adquirieron la Canasta Familiar Básica, con la limitación de que el poder adquisitivo del ingreso familiar disponible fue insuficiente en el 0,77%. Cabe rescatar que con relación a junio del 2015 ha bajado el nivel de restricción en un 15%.³⁶

2.4.5. DIRECTORIO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS

Según la **INEC (2014)** *“El Directorio de Empresas es un sistema de información de las empresas y establecimientos del país que se estructura a partir de registros administrativos. Se constituye como fuente de actualización constante de información estadística para análisis e investigación, además de servir como marco muestral para el levantamiento de encuestas económicas”*.

Gráfico 2. 7 Estructura de empresas según su tamaño Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas año 2014

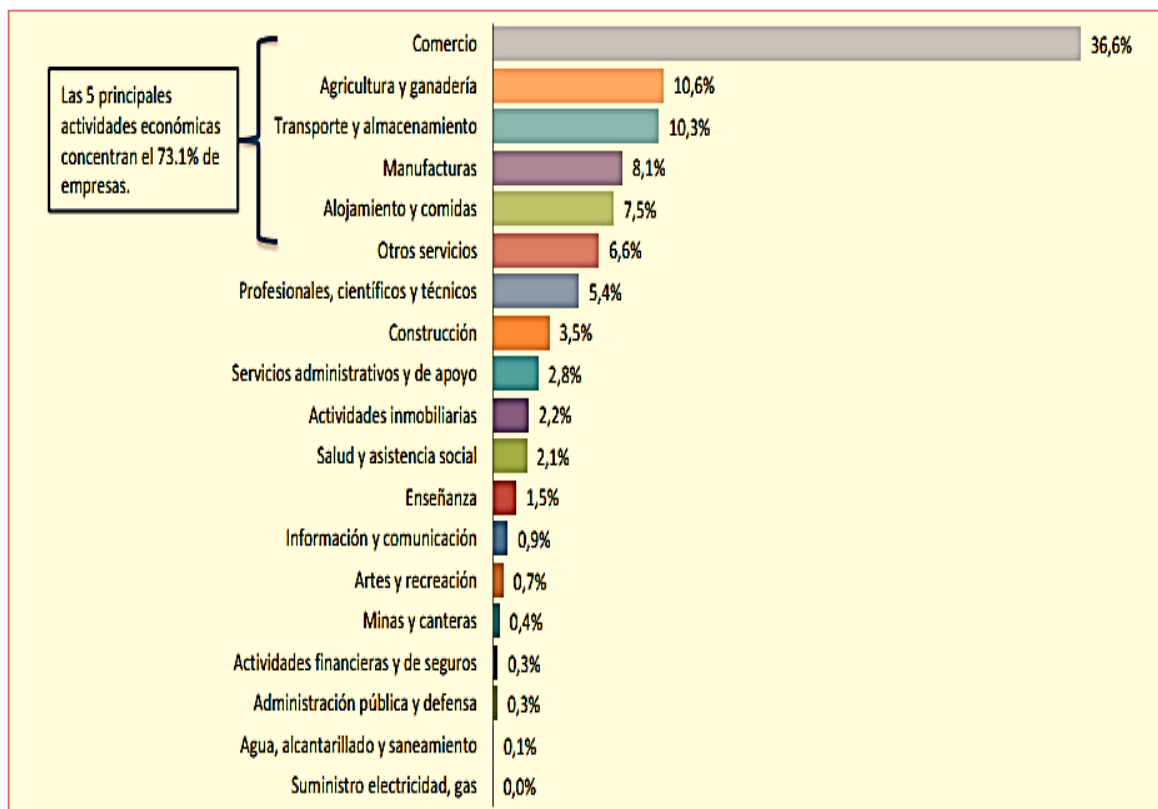
³⁶ INEC. (Junio de 2016). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas 2016/Junio/1.%20Informe Ejecutivo Canastas Analiticas jun2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas%202016/Junio/1.%20Informe%20Ejecutivo%20Canastas%20Analiticas%20jun2016.pdf)



Nota: Clasificación emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN)
Fuente: INEC. (2014)

Existe un 90,2% de microempresas en el Ecuador.

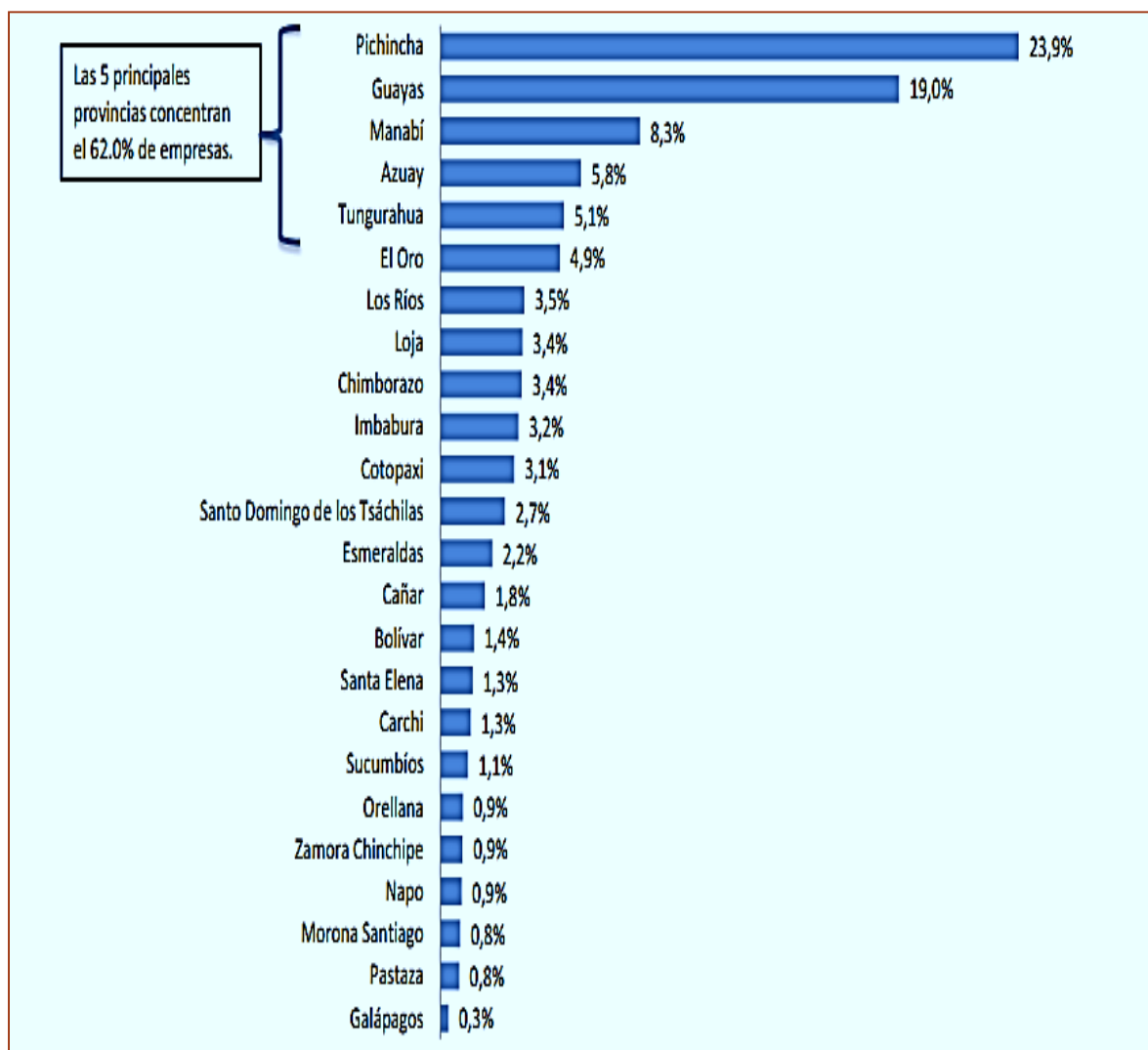
Gráfico 2. 8 Estructura de empresas por actividad económica
Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas año 2014.



Fuente: INEC. (2014)

De los principales sectores económicos del país la industria manufacturera representa un 8,1%, cabe recalcar que el principal sector económico a nivel nacional es la de comercio.

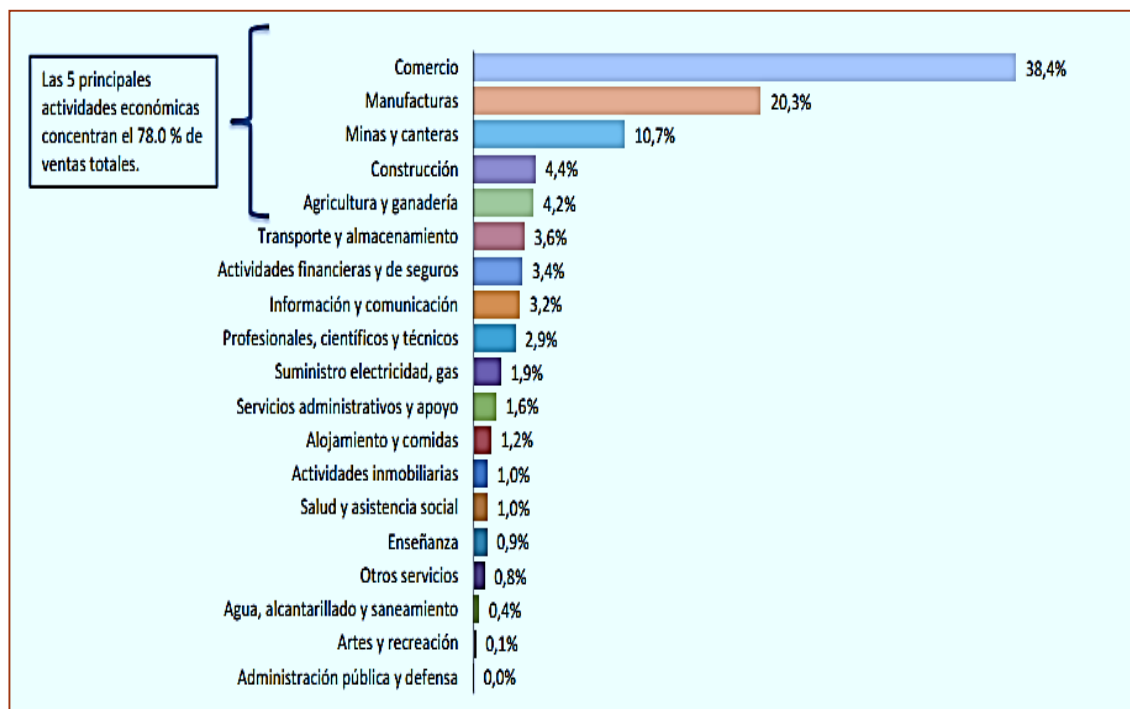
Gráfico 2. 9 Estructura de empresas por provincia
Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas año 2014



Fuente: INEC. (2014)

El Azuay se encuentra dentro de las 5 principales provincias donde se concentran la mayoría de empresas.

Gráfico 2. 10 Participación en ventas por Actividad Económica
Pequeñas, medianas y grandes empresas años 2014.



Nota: El universo de resultados se concentra sobre las pequeñas y grandes empresas por su relevancia en la economía nacional.

Fuente: INEC. (2014)

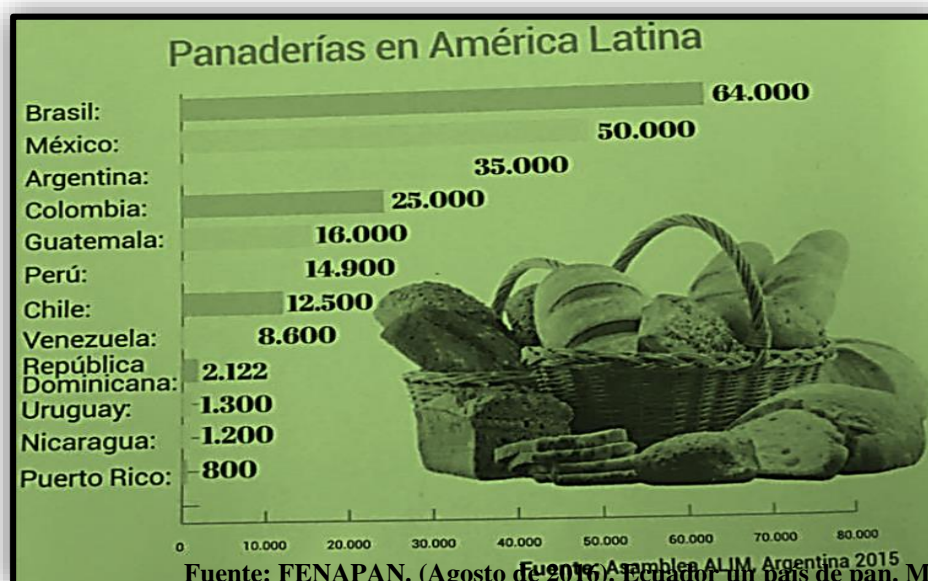
El universo de empresas con ventas (73,487) excluye el segmento de microempresas debido a ausencia de información en un 95% de los casos, esto sucede porque el segmento microempresas está conformado principalmente por personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y pertenecientes al RISE que no declara ventas en el SRI.

Según datos del SRI la industria manufacturera es el segundo sector económico que aporta en ventas a nivel nacional.

2.4.6. DATOS GENERALES SEGÚN LA FENAPAN (Federación Nacional de Maestros Panaderos)

- 8.500 panaderías aproximadamente existen en el Ecuador.

Gráfico 2. 11 Panaderías en América Latina.



- El consumo de pan en el Ecuador es de aproximadamente 15 kilos per capita al año, cifra relativamente baja comparada con sus vecinos de Argentina y Chile donde el consumo supera los 85 kilos.

Gráfico 2. 12 Consumo per cápita de pan en América Latina.



Fuente: FENAPAN. (Agosto de 2016). Ecuador un país de pan. Maestro., 4.



- El 84% de los ecuatorinos consumen pan diariamente
- El 93% comen pan unicamente en el desayuno.
- 0,89 kilos por año es el consumo per capita de productos de pasteleria y reposteria.
- 0,12 centavos es el precio fijado para el pan popular
- 400 millones de dolares al año mueve el mercado de la panificaciòn.
- El oficio de la panaderia en el pais:
 - ✓ 34% lo heredo.
 - ✓ 55% aprendio de manera empirica.
 - ✓ 11% estudio formalmente.³⁷

2.5. ANALISIS A NIVEL MICRO

- UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN

Las panaderías que se encuentran inscritas en el MIPRO de la provincia del Azuay. Para determinar nuestra población, vamos a considerar las siguientes características:

- Homogeneidad:** Que todos los negocios a investigar pertenezcan al sector panificador y estén ubicadas dentro de la provincia del Azuay según los registros del MIPRO.
- Tiempo:** Nuestra investigación se realizó entre los meses de Julio y Agosto del 2016.
- Espacio:** Provincia del Azuay
- Cantidad:** Las panaderías perteneciente a la provincia del Azuay, donde constan 137; siendo este un número reducido por lo que se ha resuelto no obtener muestra y trabajar con la totalidad de la población.

Para nuestra investigación se elaboró una encuesta de 53 preguntas (Ver anexo 2), las mismas que fueron ejecutadas de manera personal y telefónica, en las cuales se trataron temas como: producción, la gestión, innovación, competitividad, productividad y características generales de las panaderías.

³⁷ FENAPAN. (Agosto de 2016). Ecuador un país de pan. *Maestro.*, 4.

2.5.1. Proceso de levantamiento de la información

Para seleccionar y determinar la población a investigar a mediados del mes de abril acudimos a las oficinas del MIPRO ubicado en las calles Manuel de J. Calle y Cornelio Merchán Esq., para solicitar información acerca de las panaderías inscritas en el periodo de Enero 2015 a Marzo 2016 de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Industrias .

La Ing. Ruth Moscoso Mogrovejo, Técnica de la Dirección MIPYMES y Artesanías de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Industrias y Productividad, nos proporciono un listado de las panaderías registradas en esta entidad.

Durante los meses de julio y agosto se ejecutaron las encuestas a los panificadores de la provincia del Azuay del listado que nos proporciono el MIPRO, obteniendo una respuesta favorable de 113 panificadores (ver anexo 3), es decir se abordó un 82,5% de la población, las 24 (17,5%) faltantes no se pudieron encuestar por diversos motivos como : el 2,19% (3) vendió el negocio, el 1,46% (2) salió de viaje – vacaciones, el 10,20% (14) no se ubica debido a que tanto la dirección como el teléfono están erróneos, un 0,73% (1) no autoriza, el 1,46% (2) no colabora, y el 1,46% (2) cambio de negocio.

Para la recolectar la información se elaboró una encuesta de 53 preguntas (ver anexo1), cabe recalcar que primeramente se realizó 20 encuestas piloto con el objetivo de mejorar la encuesta que iba a ser ejecutada.

Nota: En el transcurso del desarrollo del trabajo se realizaron algunos cambios respecto al Diseño metodológico que se presentó anteriormente, esto con relación al tamaño de la población, ya que se planifico trabajar con una muestra de 52 encuestas, sin embargo se decidió trabajar con toda la población, esto debido a que al trabajar con la población se tiene mayor certeza y confiabilidad de los datos obtenidos. Además de que se trataba de un tamaño no muy grande por lo que se pudo llegar a casi a toda la población.

A continuación detallaremos los resultados de las encuestas, cabe recalcar que se detallaran únicamente las preguntas que consideramos importantes para el estudio.

2.5.2. Características generales

Tabla 2. 3 – P 2. Según el tipo de unidad legal, la empresa tiene:

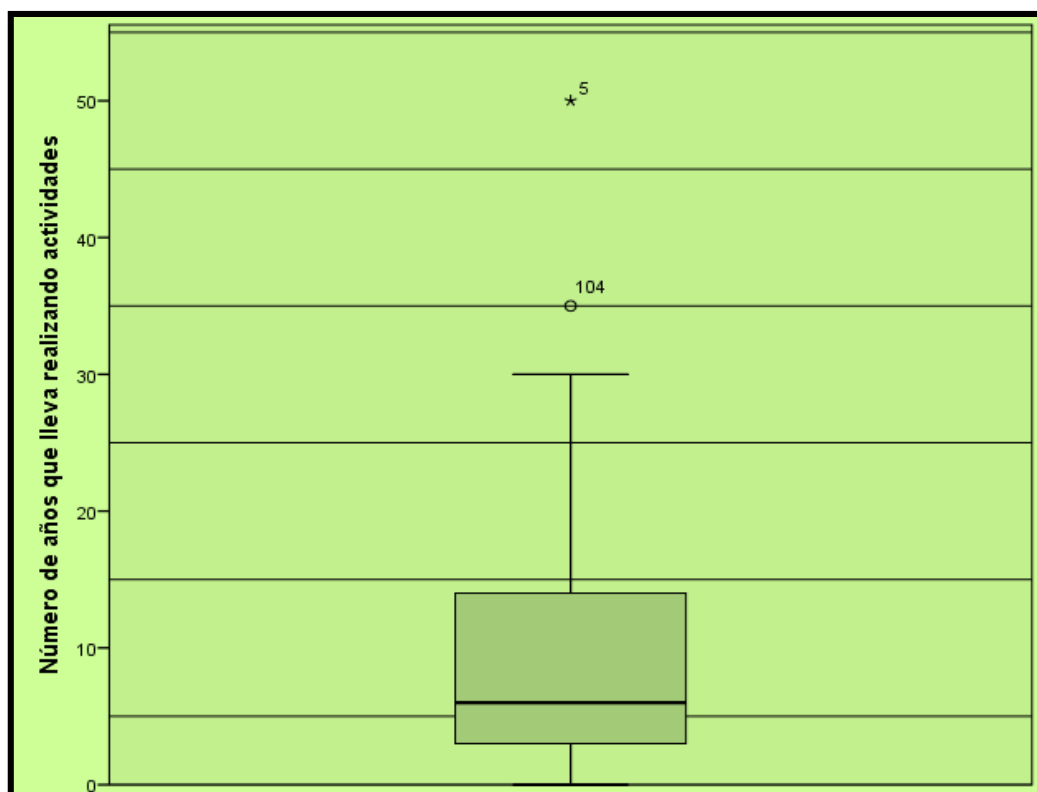
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
RISE	68	60,2	60,7	60,7
OBLIGADOS A LLEVAR CONTABILIDAD	12	10,6	10,7	71,4
NO OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD	32	28,3	28,6	100,0
Total	112	99,1	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de las panaderías encuestadas el 60,7% cuenta con RISE y el 39,30% cuenta con RUC, el mismo que se divide en 10,7% de personas que están obligadas a llevar contabilidad y el 28,6% restante no están obligados a llevar contabilidad. Estas cifras muestran claramente que las pequeñas panaderías son negocios informales sin ninguna clase de formalidad. Cabe rescatar que de estos 113 solamente 1 persona dijo no tener actualmente ningún tipo de autorización.

Las personas que cuentan con el RISE (Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano), **manifestaron que no** necesita hacer declaraciones, por lo tanto se evita los costos por compra de formularios y contratación de terceras personas, a sus clientes solo entregan comprobantes de venta simplificados en los cuales solo llenan fecha y monto de venta, además que no tienen la obligación de llevar contabilidad.

Gráfico 2. 13- P 3. ¿Cuántos años lleva realizando actividades?



Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Este diagrama de caja nos indica que el 50% de las panaderías encuestadas se encuentran entre 6 o menos de 6 años en el sector panificador, así también nos indica que tenemos un dato atípico, es decir una observación distante del resto de datos, ya que en el estudio realizado se encontró solamente una panadería con 50 años en el mercado, dicha panadería ha ido de generación en generación.

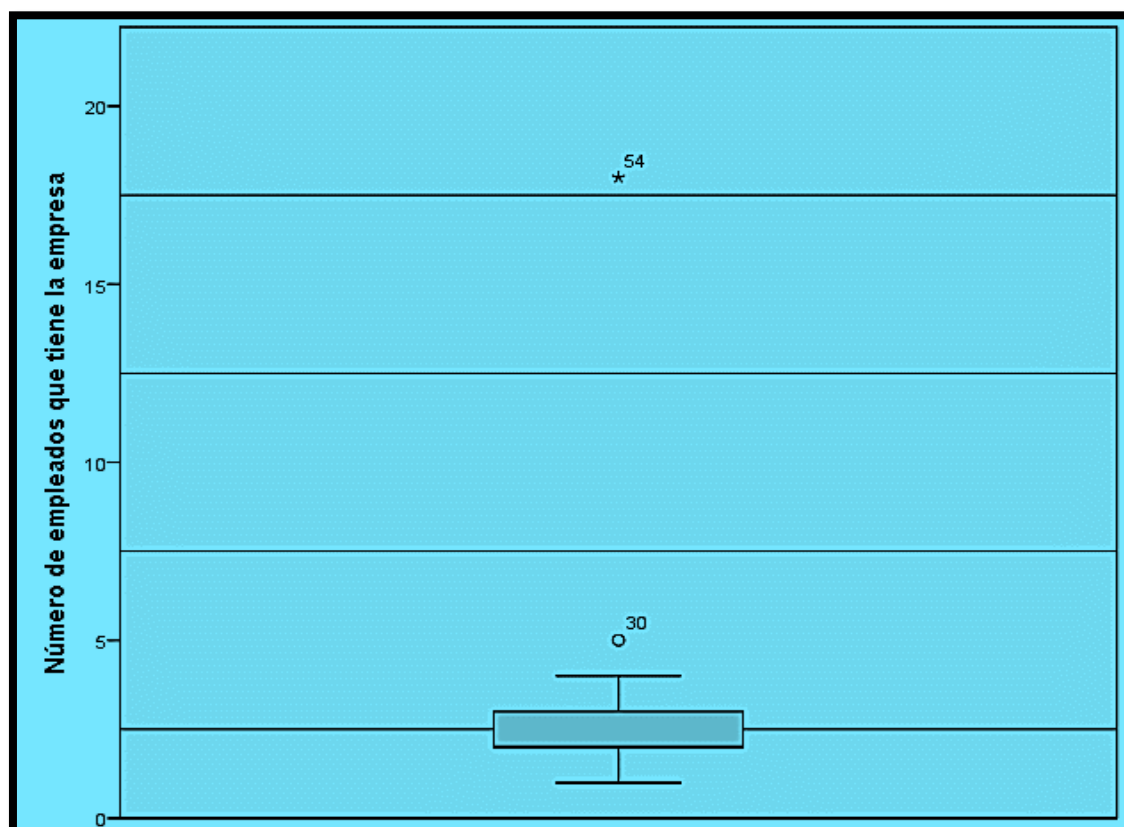
Tabla 2. 4 - P.3. ¿Cuántos años lleva realizando actividades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0-5	50	44,2	44,2	44,2
6-10	27	23,9	23,9	68,1
11-15	15	13,3	13,3	81,4
16-20	9	8,0	8,0	89,4
MAS DE 20	12	10,6	10,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados el 81,4% representan a panaderías que se encuentran en el mercado, durante un periodo de 0 a 15 años, cabe mencionar que un mayor porcentaje se encuentra en un periodo de 0 a 5 años de actividad lo que representa un 44,2%, en siguiente grafico se muestra por intervalos los años de actividad más representativos.

Gráfico 2. 14 – P 4. Número de empleados que tiene la empresa.



Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Este diagrama de caja nos indica que el 50% de las panaderías encuestadas cuentan con 2 o menos de 2 personas laborando en las panaderías, así también nos indica que tenemos un dato atípico, es decir una observación distante del resto de datos, ya que en el estudio realizado se encontró solamente una panadería con 18 empleados.

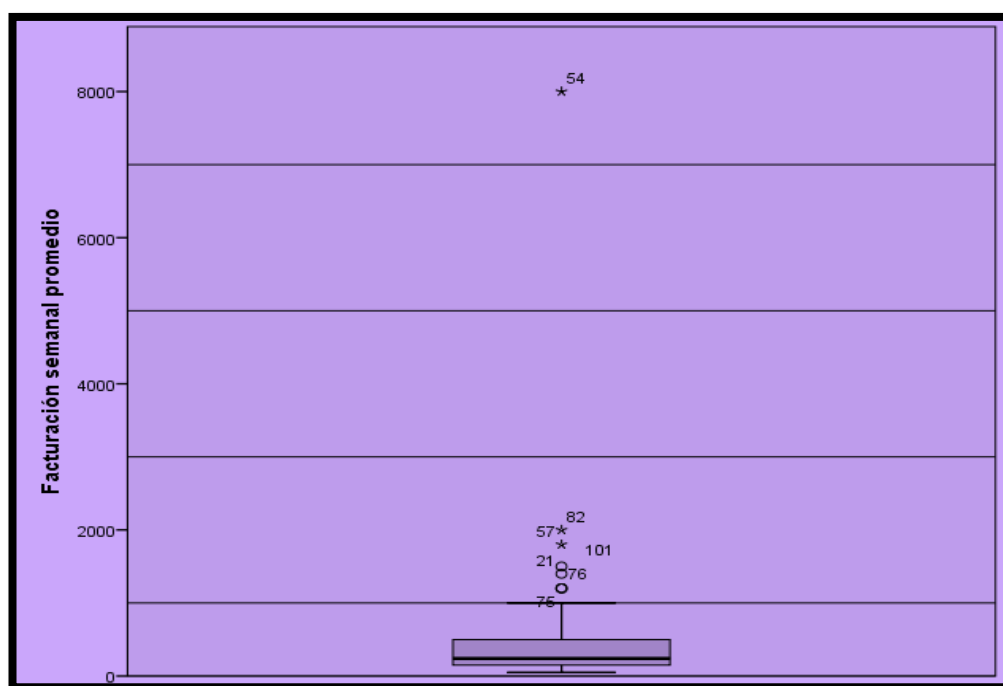
Tabla 2. 5– P 4. Número de empleados que tiene la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	23	20,4	20,4	20,4
2	58	51,3	51,3	71,7
3	19	16,8	16,8	88,5
4	11	9,7	9,7	98,2
5	1	0,9	,9	99,1
6	1	0,9	,9	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas realizadas podemos interpretar que las panaderías que laboran con dos personas representan un 51,3% seguido de personas que trabajan solas es decir una persona está representado por un 20,4%, esto valores son los más representativos y constituyen el 71,7% de las encuestas.

Gráfico 2. 15– P 6 Facturación semanal promedio



Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Este diagrama de caja nos indica que el 50% de las panaderías encuestadas cuentan con una facturación semanal de \$240 o menos de este valor, así también nos indica que tenemos 3 datos atípicos, es decir observaciones distantes del resto de datos, ya que en el estudio realizado se encontró solamente una panadería cuenta con una facturación de \$8000,

otra con una facturación de \$2000 y otra con una facturación de \$1800, cabe mencionar que los valores máximos de facturación son \$1500, \$1400, \$1200.

Tabla 2. 6 – P 6. Facturación semanal promedio (agrupado)

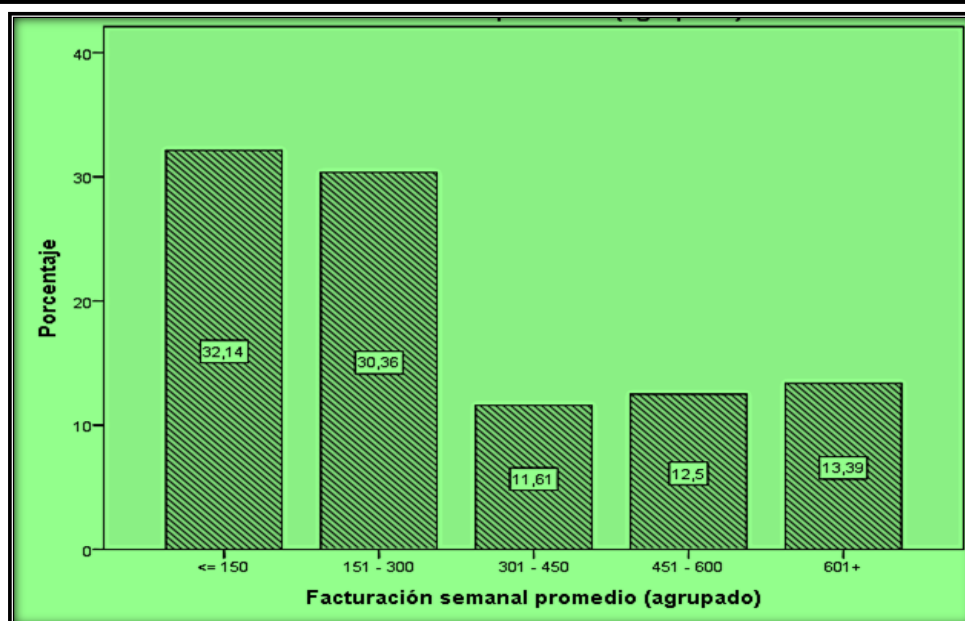
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<= 150	36	31,9	32,1	32,1
151 - 300	34	30,1	30,4	62,5
301 - 450	13	11,5	11,6	74,1
451 - 600	14	12,4	12,5	86,6
601+	15	13,3	13,4	100,0
Total	112	99,1	100,0	
Perdidos Sistema	1	,9		
Total	113	100,0		

Nota: Solamente una persona no respondió esta pregunta.

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de personas que respondieron acerca de la facturación promedio el 74,10% manifestaron que sus ventas son de \$450 o menos, de este porcentaje un 32,1% indicó que tiene una facturación de \$150 o menos, el 30,4% respondió que cuenta con una facturación entre \$151 a \$300, en tanto que el 11,6% respondió que su facturación semanal promedio se encuentra entre \$301 a \$450.

Gráfico 2. 16- P 6. Facturación semanal promedio (agrupado)



Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

En el siguiente grafico podemos ver con más claridad los datos más representativos, por rangos.

Tabla 2. 7. – P 9. ¿Ha recibido capacitación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	66	58,4	58,4	58,4
NO	47	41,6	41,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas realizadas el 58,4% de los encuestados han recibido capacitación, mientras que el 41,6% restante no ha recibido.

A continuación se detallaran los temas en los que las personas se han capacitado.

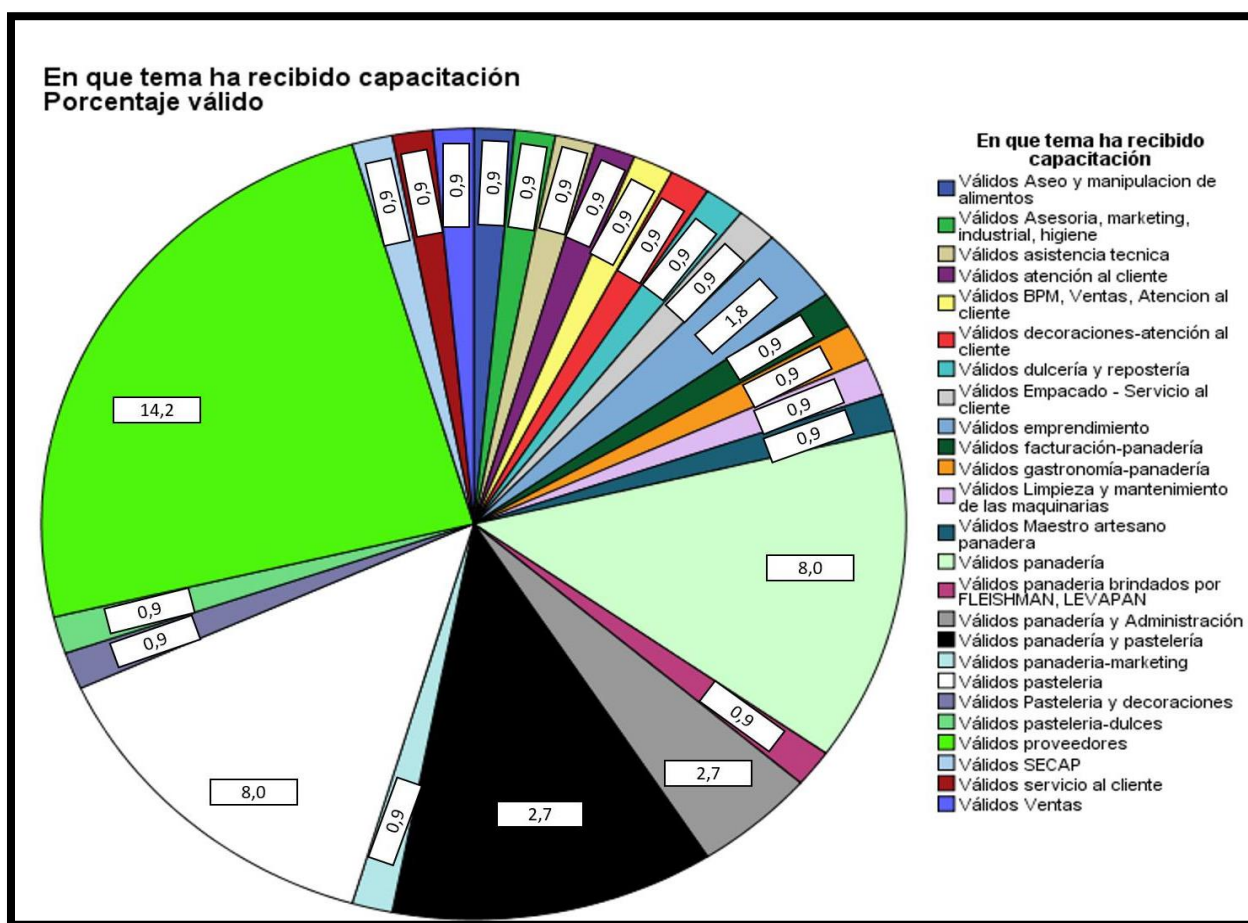
Tabla 2. 8– P 9. En qué tema ha recibido capacitación.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Aseo y manipulación de alimentos	1	,9
Asesoría, marketing, industrial, higiene	1	,9
asistencia técnica	1	,9
atención al cliente	1	,9
BPM, Ventas, Atención al cliente	1	,9
decoraciones-atención al cliente	1	,9
dulcería y repostería	1	,9
Empacado - Servicio al cliente	1	,9
Emprendimiento	2	1,8
facturación-panadería	1	,9
gastronomía-panadería	1	,9
Limpieza y mantenimiento de las maquinarias	1	,9
Maestro artesano panadera	1	,9
Panadería	9	8,0
panadería brindados por FLEISHMAN, LEVAPAN	1	,9
panadería y Administración	3	2,7
panadería y pastelería	8	7,1
panadería-marketing	1	,9
Pastelería	9	8,0
Pastelería y decoraciones	1	,9
pastelería-dulces	1	,9
Proveedores	16	14,2
SECAP	1	,9
servicio al cliente	1	,9
Ventas	1	,9

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 58,4% de las personas que si hay recibido capacitación, el 14,2% ha sido capacitaciones que dan los proveedores con el objetivo de que utilicen la materia prima que promocionan, además otras capacitaciones que son importantes de nombrar son la de panadería y pastelería con un 8% respectivamente, estos cursos tienen como fin aprender más del arte además de hacer nuevos productos.

Gráfico 2. 17 - P 9. En qué tema ha recibido capacitación.



Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 9– P 10. ¿Ha requerido financiamiento adicional durante el tiempo que lleva generando actividades?

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	50	44,2	44,2
NO	63	55,8	100,0
Total	113	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras

Del 100% de los encuestados, el 43,4% han requerido financiamiento, en tanto que el 56,6% no lo han requerido.

Tabla 2. 10– P11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? - Ampliación física del negocio.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	15	30,0	30,0
NO	35	70,0	100,0
Total	50	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los panificadores que requirieron financiamiento, el 30% lo hizo por Ampliación física del negocio.

Tabla 2. 11– P 11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? - Compra de maquinaria

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	26	52,0	52,0
NO	24	48,0	100,0
Total	50	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados que requirieron financiamiento, el 52% señalaron que el motivo por el cual requirieron financiamiento fue para la compra de maquinaria.

Tabla 2. 12– P 11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? - Compra equipos tecnológicos.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	4	8,0	8,0
NO	46	92,0	100,0
Total	50	100,0	
Total	113		

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados que requirieron financiamiento, el 8,0% señalaron que el motivo por el cual requirieron financiamiento fue para la compra de equipos tecnológicos.

Tabla 2. 13– P 11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? - Implementación de sistemas informáticos

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	2	4,0	4,0
NO	48	96,0	100,0
Total	50	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados que requirieron financiamiento, el 4,0 % señalaron que el motivo por el cual requirieron financiamiento fue para la Implementación de sistemas informáticos.

Tabla 2. 14– P 11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? - Capacitación o asesoría

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	6,0	6,0
NO	47	94,0	100,0
Total	50	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 113 panificadores encuestados, el 6,0% señalaron que el motivo por el cual requirieron financiamiento fue para la capacitación o asesoría.

Tabla 2. 15– Pregunta 11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? - Adquisición de materias primas

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	12	24,0	24,0
NO	38	76,0	100,0
Total	50	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 113 panificadores encuestados, el 24% señalaron que el motivo por el cual requirieron financiamiento fue para la Adquisición de materias primas.

Tabla 2. 16– P 11. ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento? - Cubrir pagos pendientes

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	4	8,0	8,0
NO	46	92,0	100,0
Total	50	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 113 panificadores encuestados, el 8,0% señalaron que el motivo por el cual requirieron financiamiento fue para Cubrir pagos pendientes.

Tabla 2. 17– P 11. Motivo por el cuál requirió financiamiento-Otros

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	105	92,9	92,9
Adecuación del local	1	,9	93,8
Compra panadería	1	,9	94,7
Comprar la panadería	1	,9	95,6
Iniciar negocio	3	2,7	98,2
Materia prima	1	,9	99,1
Permisos	1	,9	100,0
Total	113	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 113 panificadores encuestados, el 7,1% señalaron que tienen otros motivos por lo que requirieron financiamiento, y de este porcentaje el 2,7% manifestó que fue para iniciar su negocio.

2.5.3. Calificación de recursos humanos.

Tabla 2. 18 – P 8. Calificación de los RRHH-Producción. Postgrado

	Frecuencia	Porcentaje
1	1	,9

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 19– P 8. Calificación de los RRHH-Producción. Profesional

	Frecuencia	Porcentaje
1	5	4,4
2	1	,9
Total	6	5,3

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 20– P 8. Calificación de los RRHH-Producción. Bachiller

	Frecuencia	Porcentaje
1	27	23,9
2	3	2,7
3	1	,9
Total	31	27,4

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 21– P 8. Calificación de los RRHH-Producción. Primaria

	Frecuencia	Porcentaje
1	38	33,6
2	4	3,5
Total	42	37,2

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 22– P8. Calificación de los RRHH-Producción. Obrero calificado

	Frecuencia	Porcentaje
1	13	11,5
2	2	1,8
Total	15	13,3

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras

Tabla 2.5.3.6 – P 8. Calificación de los RRHH-Producción. Obreros no calificados.

	Frecuencia	Porcentaje
1	13	11,5
2	6	5,3
3	1	,9
10	1	,9
Total	21	18,6

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de las encuestas realizadas a las panaderías, acerca del personal del área de producción el 37,2% respondió que cuenta con 1 a 2 empleados, de instrucción primaria, el 27,4% cuenta con 1 a 3 empleados de instrucción bachiller y un 18,6% cuentan con 1 a 3 obreros no calificados, ya que los propietarios manifestaban que ellos personalmente les instruían.

Tabla 2. 23 – P 8. Calificación de los RRHH-Control y Calidad. Profesionales.

	Frecuencia	Porcentaje
1	1	,9

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 24– P 8. Calificación de los RRHH-Control y Calidad. Bachilleres

	Frecuencia	Porcentaje
1	2	1,8

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas realizadas a las panaderías, acerca del personal con el que trabajan en el área de control y calidad el 1,8% respondió que cuenta con 1 empleado de instrucción bachiller y el 0,9% cuenta con 1 empleado. Caber mencionar que solamente 3 personas de los encuestados cuentan con personal exclusivamente para esta actividad.

Tabla 2. 25– P 8. Calificación de los RRHH-Administración y Cont. Profesionales.

	Frecuencia	Porcentaje
1	5	4,4
3	1	,9
Total	6	5,3

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 26– P 8. Calificación de los RRHH-Administración y Cont. Bachilleres.

	Frecuencia	Porcentaje
1	21	18,6

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 27– P 8. Calificación de los RRHH-Administración y Cont. Primaria.

	Frecuencia	Porcentaje
1	6	5,3

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas realizadas solamente 35 panificadores respondieron que cuentan con personal para el área de administración y contabilidad y de estos el 18,6% cuenta con 1 empleado de instrucción bachiller, así como un 5,3% cuenta con 1 a 3 personas con instrucción profesional, sin embargo existe un 5,3% de panificadores que cuentan con una persona en esta área con instrucción primaria.

Tabla 2. 28 – P 8. Calificación de los RRHH-Ventas. Profesionales

	Frecuencia	Porcentaje
1	5	4,4

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 29- P 8. Calificación de los RRHH-Ventas. Tecnólogos

	Frecuencia	Porcentaje
1	1	,9

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 30– P 8. Calificación de los RRHH-Ventas. Bachilleres

	Frecuencia	Porcentaje
1	28	24,8
2	2	1,8
Total	30	26,5

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 31– P 8. Calificación de los RRHH-Ventas. Primaria

	Frecuencia	Porcentaje
1	20	17,7

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 32– P 8. Calificación de los RRHH-Ventas. Obreros calificados

	Frecuencia	Porcentaje
1	4	3,5

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 33– P 8. Calificación de los RRHH-Ventas. Obreros no calificados

	Frecuencia	Porcentaje
1	9	8,0
2	1	,9
Total	10	8,8

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas realizadas solamente 70 panificadores respondieron que cuentan con personal para el área de ventas y de estos el 26,5% cuenta con 1 a 2 empleados de instrucción bachiller, así como un 17,7% cuenta con 1 empleado con instrucción primaria, sin embargo existe un 8,8% de panificadores que cuentan con 1 a 2 obreros no calificados.

Tabla 2. 34– P 8. Calificación de los RRHH-Mantenimiento. Profesional

	Frecuencia	Porcentaje
1	1	,9

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 35– P 8. Calificación de los RRHH-Mantenimiento. Bachiller

	Frecuencia	Porcentaje
1	2	1,8

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 36– P 8. Calificación de los RRHH-Mantenimiento. Obreros no calificados

	Frecuencia	Porcentaje
1	1	,9

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas realizadas solamente 4 panificadores respondieron que cuentan con personal para el área de manteniendo y de estos el 1,8% cuenta con 1 empleado de instrucción bachiller, así como un 0,9% cuenta con 1 empleado con instrucción profesional y el otro 0,9% con un obrero no calificado.

2.5.4. Tecnología/Maquinaria

Tabla 2. 37. – P 15. ¿Cuál es el principal grado de automatización de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Acción manual	53	46,9	46,9
Semi –automática	53	46,9	93,8
Automática	7	6,2	100,0
Total	113	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de las panaderías encuestadas un 93,8% disponen de maquinaria de acción manual y semiautomática, sin embargo un 6,2% cuenta con maquinaria de acción automática. Por estos datos podemos deducir que el sector panificador no se encuentra tecnificado.

Tabla 2. 38- P 16. ¿La empresa dispone de programas o aplicaciones informáticas?

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	6,2	6,2
NO	106	93,8	100,0
Total	113	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 113 encuestados el 93,8% respondió que no dispone de programas de informáticos y el 6,2% respondió que si dispone.

Tabla 2. 39– P 16. Programa o aplicación informática que utiliza. - Hojas de cálculo

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	50,0	50,0
NO	3	50,0	100,0
Total	6	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 40– P 16. Programa o aplicación informática que utiliza. - Software de contabilidad.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	2	33,3	33,3
NO	4	66,7	100,0
Total	6	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 41 – P 16. Programa o aplicación informática que utiliza. - Software para asistencia de manufactura.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	1	16,7	16,7
NO	5	83,3	100,0
Total	6	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 42– P 16. Programa o aplicación informática que utiliza. - Software para planificación y programación de producción

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	50,0	50,0
NO	3	50,0	100,0
Total	6	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 43– P 16. Programa o aplicación informática que utiliza. - Software diseño

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	1	16,7	16,7
NO	5	83,3	100,0
Total	6	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 44– P 16. Programa o aplicación informática que utiliza. - Otro

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Dimm	1	,9	99,1
Ninguna	1	,9	100,0

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.



De los panificadores que afirmaron disponer de programas informáticos, la mayoría manifestó que utilizan hojas de cálculo y Software para planificación - programación de producción.

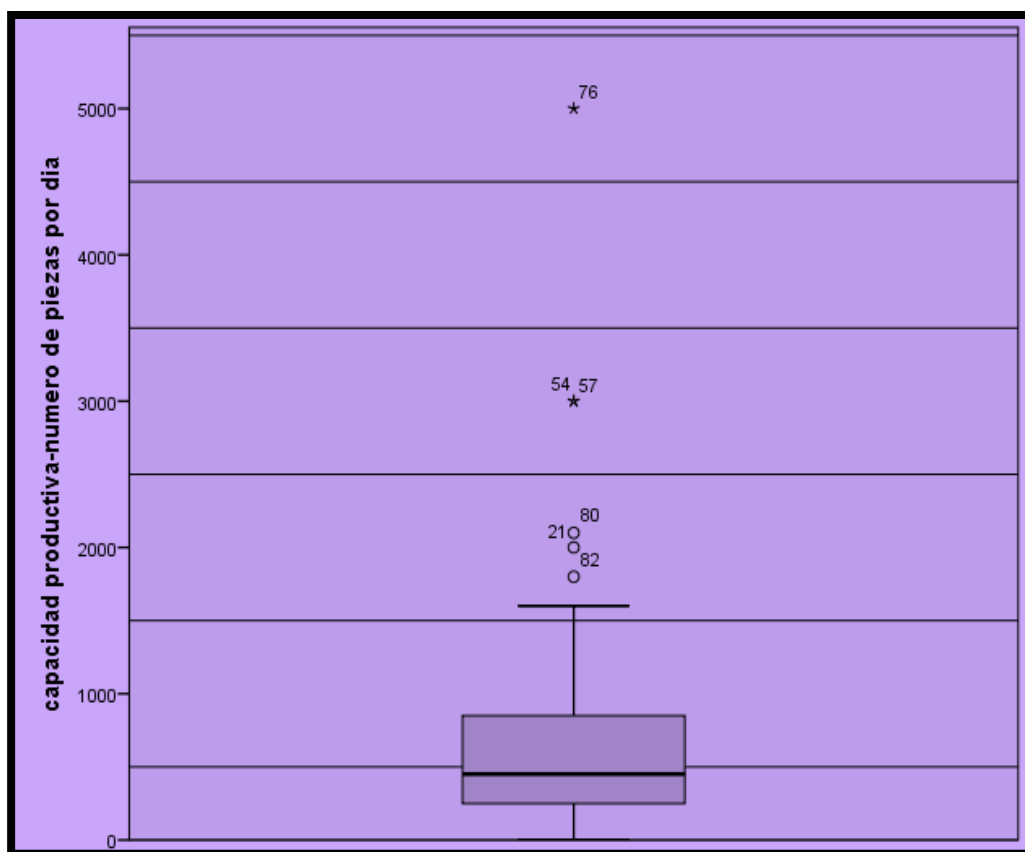
Tabla 2. 45– P 18. ¿Cuál es la capacidad física que utiliza la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
30%-35%	6	5,3	5,3
36%-40%	5	4,4	9,7
41%-50%	12	10,6	20,4
51%-60%	11	9,7	30,1
61-70%	16	14,2	44,2
71%-80%	25	22,1	66,4
más de 80%	38	33,6	100,0
Total	113	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas realizadas el 66,4% utiliza una capacidad entre 30%-80% respectivamente, cabe rescatar que un 33,6% utiliza más del 80% de su capacidad productiva.

Gráfico 2. 18 - P 19. Capacidad productiva – Número de piezas por día.



Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Este diagrama de caja nos indica que el 50% de las panaderías encuestadas producen 450 o menos piezas por día, sin embargo nos indica que tenemos un dato atípico, es decir una observación distante del resto de datos, ya que en el estudio realizado se encontró solamente una panadería que produce 5.000 piezas por día.

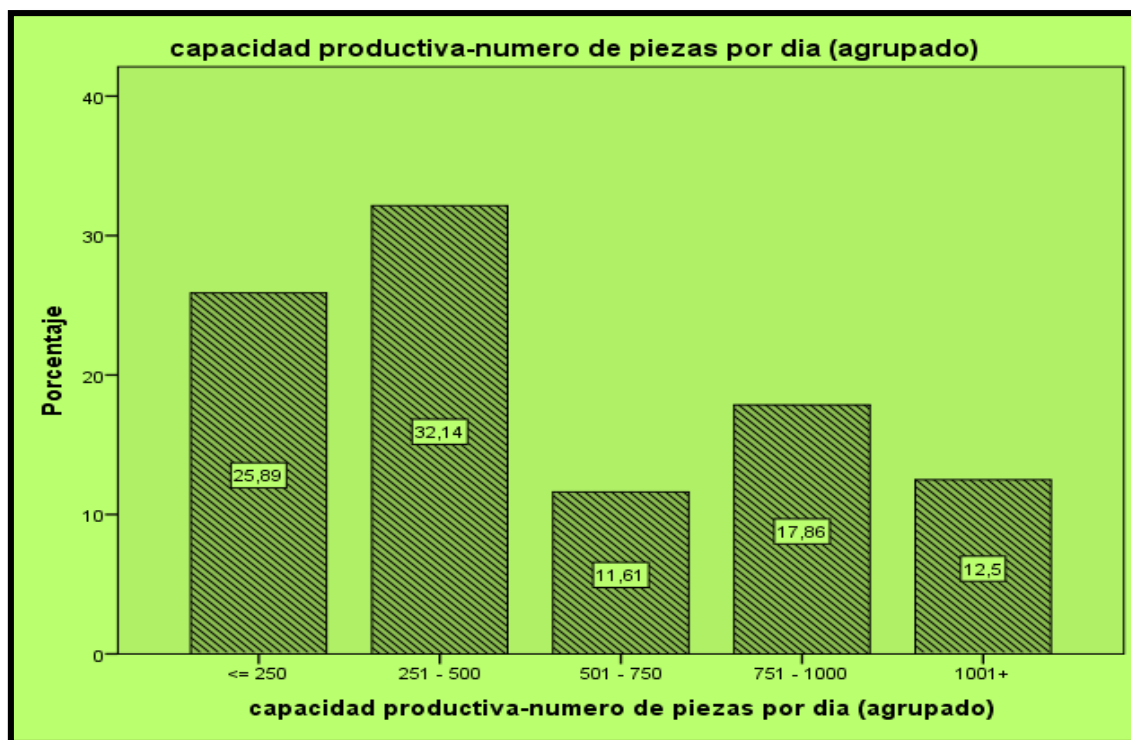
Tabla 2. 46 - P 19. Capacidad productiva – Número de piezas por día

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<= 250	29	25,9	25,9
251 - 500	36	32,1	58,0
501 - 750	13	11,6	69,6
751 - 1000	20	17,9	87,5
1001+	14	12,5	100,0
Total	112	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los encuestados el 58% indico que produce entre 5 - 500 panes por día, el 11,6% produce entre 501 – 750 panes por día, el 17,6% indico que produce entre 751 – 1000 panes por día.

Gráfico 2. 19 – P 19. Capacidad productiva – Número de piezas por día



Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Este diagrama de caja nos indica que el 50% de las panaderías encuestadas cuentan con 4 o menos procesos por día, sin embargo nos indica que tenemos dos datos atípicos, es decir dos observaciones distantes del resto de datos, ya que en el estudio realizado se encontró que solamente una panadería cuenta con 30 procesos diarios, mientras que otra con 25 procesos por día.

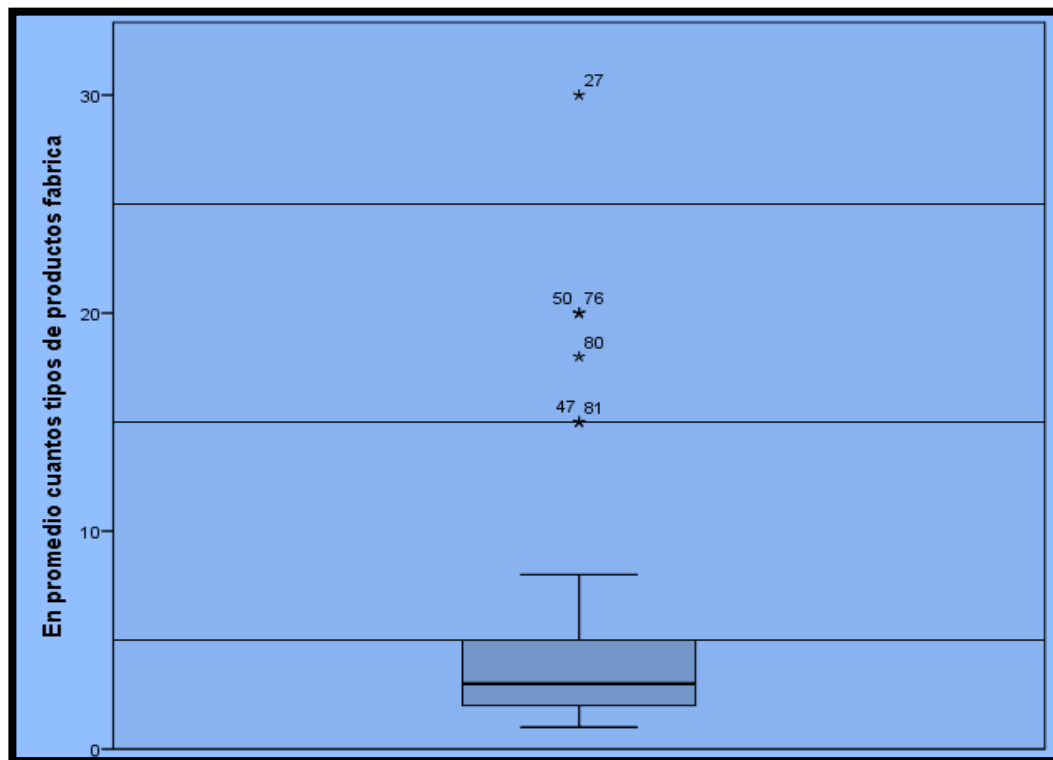
Tabla 2. 47– P 20. ¿Con qué frecuencia planifican la producción las empresas?

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diaria	103	91,2	91,2
Semanal	10	8,8	100,0
Total	113	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

El 91,2% de los encuestados respondieron que programan la producción con una frecuencia de Diaria y el 8,8% restante con una frecuencia semanal.

Gráfico 2. 20 - P 51. ¿En promedio cuantos tipos de productos fabrica?



Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Este diagrama de caja nos indica que el 50% de las panaderías producen 3 tipos de productos o menos, sin embargo nos indica que se tiene 4 datos atípicos, es decir observaciones distantes del resto de datos, ya que en el estudio realizado se encontró solamente una panadería produce 30 productos.

Tabla 2. 48 - P 51. ¿En promedio cuantos tipos de productos fabrica?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<= 4	80	0,8	70,8	70,8
5 – 8	26	23,0	23,0	93,8
13 – 16	2	1,8	1,8	95,6
17+	5	4,4	4,4	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas realizada el 70,8% producen entre 1 y 4 tipos de productos, siendo esta la cantidad más significativa sin embargo un 23% produce de 5 a 8 tipos de productos.

Tabla 2. 49 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Mesa de trabajo de acero inoxidable

Mesa de trabajo de acero inoxidable				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	88	77,9	77,9	77,9
NO	25	22,1	22,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados, el 77,9% poseen mesas de trabajo de acero inoxidable.

Tabla 2. 50 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Aplanadora

Aplanadora				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	9	8,0	8,0	8,0
NO	104	92,0	92,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados solamente un 8% poseen una maquina aplanadora.

Tabla 2. 51- P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Boleadora

boleadora				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	12	10,6	10,6	10,6
NO	101	89,4	89,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados, solo el 10,6% poseen una maquina boleadora.

Tabla 2. 52 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Cortadora

-cortadora				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	9	8,0	8,0	8,0
NO	104	92,0	92,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados, el 8% tienen una maquina cortadora.

Tabla 2. 53. - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Dosificadora

dosificadora				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	2,7	2,7	2,7
NO	110	97,3	97,3	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados, solo un 2,7% tiene una maquina dosificadora.

Tabla 2. 54 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Horno automático.

horno automático				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	49	43,4	43,4	43,4
NO	64	56,6	56,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados, el 43,4% tienen hornos automáticos.

Tabla 2. 55 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Horno manual.

-horno manual				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	61	54,0	54,0	54,0
NO	52	46,0	46,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados, un 54% tienen hornos manuales.

Tabla 2. 56 – P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Batidora.

batidora				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	92	81,4	81,4	81,4
NO	21	18,6	18,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados, el 81,4 poseen batidoras.

Tabla 2. 57 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Amasadora automática.

amasadora automática				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	29	5,7	25,7	25,7
NO	84	4,3	74,3	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados, un 25,7% poseen una amasadora automática.

Tabla 2. 58 - P 53. ¿Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción?- Amasadora semiautomática

amasadora semiautomática				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	66	58,4	58,4	58,4
NO	47	41,6	41,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de los encuestados, un 58,4% poseen amasadoras semiautomáticas.

En general las maquinas más comunes en panadería son las batidoras, amasadoras semiautomáticas y las mesas de acero inoxidable. Los panificadores manifestaron que la batidora es utilizada para la elaboración de pastelería como galletas, dulces y tortas, la

amasadora es para la mezcla de ingredientes para la elaboración de pan y las mesas son para el moldeado de la masa.

2.5.5. Sistema de calidad

Tabla 2. 59 - P 21. ¿Realiza controles de calidad?

Tabla de contingencia Realiza controles de calidad * Existen registros y/o documentos de los controles					
		Existen registros y/o documentos de los controles		Total	
		SI	NO		
Realiza controles de calidad	SI	Recuento	6	79	85
		% dentro de Realiza controles de calidad	7,1%	92,9%	100,0%
Total		Recuento	6	79	85
		% dentro de Realiza controles de calidad	7,1%	92,9%	100,0%

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

El 75,2% de las personas encuestadas realizan control de calidad. De las personas que realizan control de calidad solamente el 7,1% lleva registros de los mismos.

Tabla 2. 60 - P 21. ¿Realiza controles de calidad?

Métodos de control de calidad-Inspección visual por simple observación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	97	85,8	92,4	92,4
	NO	8	7,1	7,6	100,0
	Total	105	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	8	7,1		
	Total	113	100,0		

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 113 encuestados el 85,8% respondió que realizaba una inspección visual por simple observación

Tabla 2. 61 - P 27. ¿Qué tipo de mantenimiento dispone?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
correctivo	36	31,9	45,6
preventivo	77	68,14	100,0
Total	113	100%	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas realizadas el 38,36% poseen un plan de mantenimiento preventivo, esto debido a que existe un número pequeño de personas con grados de instrucción superior a la del bachillerato, mientras que el 68,14% cuenta con un plan de mantenimiento correctivo, ya que lo realizan cada vez que ocurra una falla o avería en el equipo.

Tabla 2. 62- P 28. ¿Administra sus inventarios? ¿Cómo lo realiza?

Administra sus inventarios				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	81	71,7	71,7	71,7
NO	32	28,3	28,3	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.

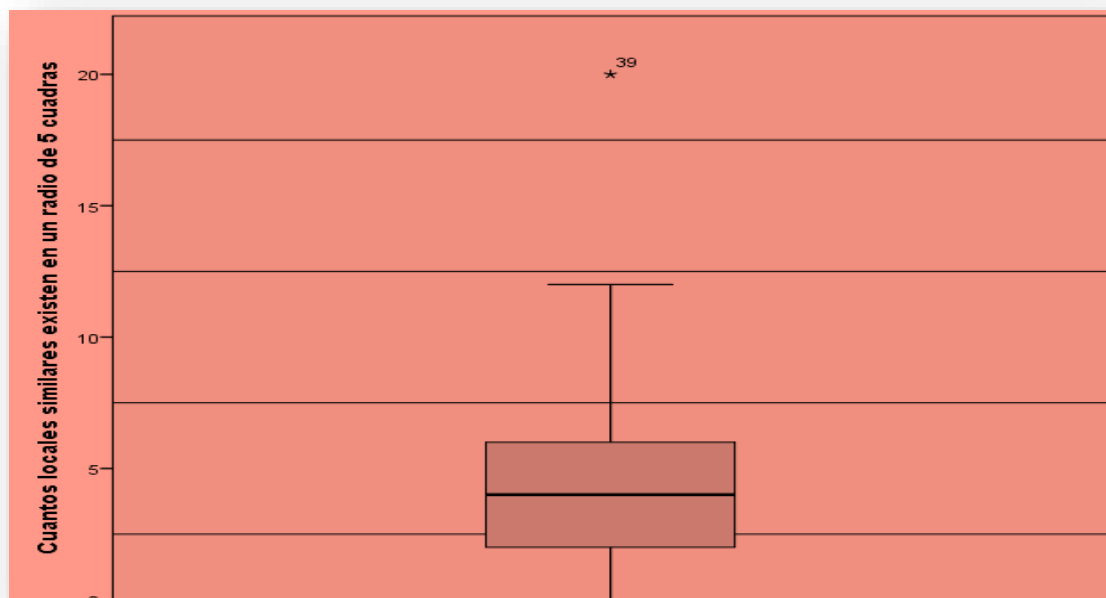
Elaboración: Las Autoras.

De las 113 encuestas realizadas, el 71,7% afirmó que administra sus inventarios.

De las personas que administran sus inventarios el 62,85% (71), lo realiza por experiencia, el 3,54%(4), lo realiza por kárdex manual y el 5,31% (6) lo realiza por sistema computarizado.

2.5.6. Mercadeo

Gráfico 2. 21- P 29. ¿Cuántos locales similares existen en un radio de 5 cuadras?



Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Este diagrama de caja nos indica que el 50% de las panaderías se encuentran con una competencia de entre 4 o menos locales de la misma actividad económica a un radio de 5 cuadras, sin embargo nos indica que tenemos un dato atípico, es decir una observación distante del resto de datos, ya que en el estudio realizado se encontró solamente una panadería se encuentra con una competencia entre 20 panaderías.

**Tabla 2. 63 - P 29. ¿Cuántos locales similares existen en un radio de 5 cuadras?
(Agrupado)**

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<= 3	50	44,2	44,2
4 – 6	46	40,7	85,0
7 – 9	4	3,5	88,5
10 – 12	12	10,6	99,1
13+	1	,9	100,0
Total	113	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las personas encuestadas el 44,2% afirman que hay de 1 a 3 locales de la misma actividad económica, mientras que el 40,7% dicen que hay de 4 a 6 locales, estos serían los datos más representativos que conforman el 85% de los encuestados.

Tabla 2. 64 - P 30. Responda- ¿Conoce los gustos de sus consumidores?

		Conoce los gustos de sus consumidores			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	107	94,7	94,7	94,7
	NO	6	5,3	5,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las 113 encuestas realizadas el 94,7% respondieron que conocen los gustos de sus consumidores.

Tabla 2. 65 - P 30. Responda - ¿Conoce la calidad de los productos de la competencia?

		Conoce la calidad de los productos de la competencia			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	51	45,1	45,1	45,1	45,1
	NO	62	54,9	54,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las 113 encuestas realizadas el 45,1% respondieron que conocen la calidad de los productos de la competencia.

Tabla 2. 66- P 30. Responda - ¿Realiza investigaciones de mercado?

		Realiza investigaciones de mercado			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	28	24,8	24,8	24,8	24,8
	NO	85	75,2	75,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las 113 encuestas realizadas el 24,8% respondieron que si realizan investigaciones de mercado.

Tabla 2. 67- P 30. Responda - ¿Ofrece garantía de calidad por su producto?

Ofrece garantía de calidad por su producto				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	97	85,8	85,8	85,8
NO	16	14,2	14,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las 113 encuestas realizadas el 85,8% respondieron que ofrece garantía de calidad por su producto, cabe mencionar que los panificadores señalaron que la garantía que ellos ofrecen hace relación al estado en el que se encuentra su producto, es decir, que sea un producto de calidad, sin embargo pudimos observar que es una respuesta subjetiva, ya que no cuentan con buzón de reclamos, ni políticas de compensación al cliente por el mal momento en caso de encontrarse en mal estado el producto o con algún cuerpo extraño (pelos).

Tabla 2. 68- P 30. ¿Conoce los precios de los productos de la competencia?

Conoce los precios de los productos de la competencia				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	51	45,1	45,1	45,1
NO	62	54,9	54,9	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las 113 encuestas realizadas el 45,1% respondieron que si conocen los precios de los productos de la competencia.

2.5.7. Materias Primas

Tabla 2. 69. – Tabla de contingencia. Cómo certifica la calidad de la M.p- Condiciones para la adquisición de la M.p-Califica proveedores

Tabla de contingencia						
			Cómo certifica la calidad de la M.p			Total
			Certificación de proveedores	Pruebas propias	Certificación de terceros	
Condiciones para la adquisición de la Mp-Califica proveedores	S I	Recuento	8	48	0	56
		% dentro de Condiciones para la adquisición de la Mp-Califica proveedores	14,3%	85,7%	0,0%	100,0%
	N O	Recuento	2	53	2	57
		% dentro de Condiciones para la adquisición de la Mp-Califica proveedores	3,5%	93,0%	3,5%	100,0%
Total	Recuento		10	101	2	113
	% dentro de Condiciones para la adquisición de la Mp-Califica proveedores		8,8%	89,4%	1,8%	100,0%

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De las personas que califican a los proveedores para adquirir la materia prima el 14,3% certifican la calidad de la materia prima mediante certificación del proveedor y el 85,7% certifica mediante sus pruebas propias.

Tabla 2. 70– Tabla de Contingencia. Cómo certifica la calidad de la M.p- Condiciones para la adquisición de la Mp-Recibe información sobre materias primas

Tabla de contingencia						
			Cómo certifica la calidad de la M.p			Total
			Certificación de proveedores	Pruebas propias	Certificación de terceros	
Condiciones para la adquisición de la Mp-Recibe información sobre materias primas	S I	Recuento	6	81	1	88
		% dentro de Condiciones para la adquisición de la Mp-Recibe información sobre materias primas	6,8%	92,0%	1,1%	100,0%
	N O	Recuento	4	20	1	25
		% dentro de Condiciones para la adquisición de la Mp-Recibe información sobre materias primas	16,0%	80,0%	4,0%	100,0%
Total	Recuento		10	101	2	113
	% dentro de Condiciones para la adquisición de la Mp-Recibe información sobre materias primas		8,8%	89,4%	1,8%	100,0%

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De las personas que reciben información de las materias primas adquirir la misma el 6,8% certifican la calidad de la materia prima mediante certificación del proveedor, el 92% certifica mediante sus pruebas propias y el 1,1% lo hacen mediante la certificación de terceros.

Tabla 2. 71– Tabla de Contingencia. Cómo certifica la calidad de la M.p- Condiciones para la adquisición de la Mp-Recibe servicio postventa.

Tabla de contingencia						
			Cómo certifica la calidad de la M.p			Total
			Certificación de proveedores	Pruebas propias	Certificación de terceros	
Condiciones para la adquisición de la Mp-Recibe servicio postventa	S I	Recuento	2	41	1	44
		% dentro de Condiciones para la adquisición de la Mp-Recibe servicio postventa	4,5%	93,2%	2,3%	100,0%
	N O	Recuento	8	60	1	69
		% dentro de Condiciones para la adquisición de la Mp-Recibe servicio postventa	11,6%	87,0%	1,4%	100,0%
Total		Recuento	10	101	2	113
		% dentro de Condiciones para la adquisición de la Mp-Recibe servicio postventa	8,8%	89,4%	1,8%	100,0%

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De las personas que reciben servicio post venta para adquirir la misma el 4,5% certifican la calidad de la materia prima mediante certificación del proveedor, el 93,2% certifica mediante sus pruebas propias y el 2,3% lo hacen mediante la certificación de terceros.

Tabla 2. 72– Tabla de contingencia. Cómo certifica la calidad de la M.p- Condiciones para la adquisición de la Mp-Proveedor solicita sus opiniones

Tabla de contingencia						
			Cómo certifica la calidad de la M.p			Total
			Certificación de proveedores	Pruebas propias	Certificación de terceros	
Condiciones para la adquisición de la Mp-Proveedor solicita sus opiniones	S I	Recuento	5	51	0	56
		% dentro de Condiciones para la adquisición de la Mp-Proveedor solicita sus opiniones	8,9%	91,1%	0,0%	100,0%
	N O	Recuento	5	50	2	57
		% dentro de Condiciones para la adquisición de la Mp-Proveedor solicita sus opiniones	8,8%	87,7%	3,5%	100,0%
Total		Recuento	10	101	2	113
		% dentro de Condiciones para la adquisición de la Mp-Proveedor solicita sus opiniones	8,8%	89,4%	1,8%	100,0%

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los panificadores que expresan sus opiniones a los proveedores para adquirir la materia prima, el 8,9% certifican la calidad de la materia prima mediante certificación del proveedor y el 91,1% certifica mediante sus pruebas propias.

Tabla 2. 73- Tabla de contingencia. El abastecimiento recibido es * (p36)
Formas de pago a proveedores

			Formas de pago a proveedores			Total
			< 15 días	entre 15 y 30 días	> 30 días	
El abastecimiento recibido es	Oportuno	Recuento	37	52	10	99
		% dentro de El abastecimiento recibido es	37,4%	2,5%	10,1%	100,0%
	Pocas demoras	Recuento	2	9	0	11
		% dentro de El abastecimiento recibido es	18,2%	1,8%	0,0%	100,0%
	Atrasos frecuentes	Recuento	0	2	1	3
		% dentro de El abastecimiento recibido es	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las personas encuestadas que respondieron que el abastecimiento recibido es oportuno, el 37,4% afirmó que cancela a sus proveedores de materia prima en menos de 15 días, sin embargo el 52,5% cancelan entre 15 y 30 días, finalmente el 10,1% cancela en un tiempo superior a 30 días.

De las personas encuestadas que respondieron que el abastecimiento recibido tiene pocas demoras, el 18,2% afirmó que cancela a sus proveedores de materia prima en menos de 15 días, sin embargo el 81,8% cancelan entre 15 y 30 días.

De las personas encuestadas que respondieron que el abastecimiento recibido tiene atrasos el 66,7% cancelan entre 15 y 30 días, finalmente el 33,3% cancela en un tiempo superior a 30 días.

2.5.8. Organización y Gestión Empresarial.

Tabla 2. 74 – P 14. ¿Cuál cree que es la limitante para el crecimiento empresarial?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Falta de financiamiento	44	38,9	38,9	38,9
Falta de experiencia	5	4,4	4,4	43,4
Permisos	8	7,1	7,1	50,4
Impuestos	14	12,4	12,4	62,8
Nivel de competencia del sector	34	30,1	30,1	92,9
Otros	8	7,1	7,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

El 38,9% de los panificadores encuestados respondieron que la falta de financiamiento es un limitante para el crecimiento empresarial, el 4,4% manifestó que era la falta de experiencia, en tanto que el 7,1% dijo que eran los permisos, el 12,4% indicaron que era por los impuestos, el 30,1% afirmó que era el Nivel de competencia del sector, el 7,1% señaló que eran otros motivos como: aumento de precios, capacitación, costo de materiales, el área no es comercial, falta de compromiso y perseverancia, interés-prestamos.

Tabla 2. 75. – P 37. ¿Tiene su Gestión Estratégica documentada?- misión

Misión	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	11	9,7	9,7	9,7
NO	102	90,3	90,3	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 76- P 37. ¿Tiene su Gestión Estratégica documentada?- visión

Visión	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	8,8	8,8	8,8
NO	103	91,2	91,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 77- P 37. ¿Tiene su Gestión Estratégica documentada? - organigrama

	Frecuencia	Organigrama		
		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	6,2	6,2	6,2
NO	106	93,8	93,8	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 78- P 37. ¿Tiene su Gestión Estratégica documentada?- Políticas

	Políticas			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	8	7,1	7,1	7,1
NO	105	92,9	92,9	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

El 90,30% de personas no tienen definida lo que es la misión, la visión el 8,8%, el organigrama el 6,2%, y el 7,1% las políticas.

2.5.9. Control

Tabla 2. 79- P 38. ¿Lleva contabilidad de costos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	26	23,0	23,0	23,0
NO	87	77,0	77,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas realizadas solamente el 23% lleva contabilidad de costos.

De las personas que llevan contabilidad de costos el 22 panificadores afirmaron que lo llevan por cuenta propia y 4 afirmaron que lo llevan otras personas.

De las personas que llevan contabilidad de costos 18 lo hace de manera manual, en tanto que 8 lo realizan de manera computarizada.

Tabla 2. 80– P 29. ¿La empresa lleva contabilidad general?

La empresa lleva contabilidad general					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	23	20,4	20,4	20,4
	NO	90	79,6	79,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

El 20,4% de las personas encuestadas afirmaron que llevan contabilidad general.

De los panificadores que llevan contabilidad el 2 lo hacen anualmente, 6 personas lo hacen semestralmente, 13 lo realizan mensualmente y por ultimo 2 nunca realizan balances.

2.5.10. Innovación y Desarrollo

Tabla 2. 81- P 45. Indique grado de importancia de los cambios para su empresa

Cambio o mejora en productos existentes				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
poco importante	2	1,8	2,8	2,8
regularmente importante	1	,9	1,4	4,2
Importante	17	15,0	23,9	28,2
muy importante	51	45,1	71,8	100,0
Total	71	62,8	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De los encuestados el 71,8% consideran a los cambios o mejora en productos existentes como muy importante, el 23,9% lo considera como importante, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 82. - P 45. Indique grado de importancia de los cambios para su empresa

Comercio de nuevos productos.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nada importante	1	,9	1,4	1,4
poco importante	5	4,4	7,0	8,5
regularmente importante	6	5,3	8,5	16,9
Importante	21	18,6	29,6	46,5
muy importante	38	33,6	53,5	100,0
Total	71	62,8	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras

De los encuestados el 53,5% consideran a los cambios o mejora de nuevos productos como muy importante, el 29,6% lo considera como importante, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 83-P 47. ¿Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los 2 últimos años?

Mejora en calidad del producto				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	4	3,5	3,5	3,5
Poco desfavorable	11	9,7	9,7	13,3
Desfavorable	11	9,7	9,7	23,0
Favorable	54	47,8	47,8	70,8
Muy favorable	33	29,2	29,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras

De las encuestas realizadas sobre la evolución en la mejora de la calidad del producto en los dos últimos años, el 47,8% afirmó que es favorable, en una escala del 1 al 5 favorable es 4.

Tabla 2. 84- P 47. ¿Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los 2 últimos años?

Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desfavorable	6	5,3	5,3	5,3
Poco desfavorable	13	11,5	11,5	16,8
Desfavorable	22	19,5	19,5	36,3
Favorable	49	43,4	43,4	79,6
Muy favorable	23	20,4	20,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas realizadas sobre el incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados, el 43,4% afirmó que es favorable, en una escala del 1 al 5 favorable es 4.

Tabla 2. 85- P 48. Indique en cuales temas ha realizado innovación

Mejoramiento de los productos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	97	85,8	85,8	85,8
NO	16	14,2	14,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas aplicadas el 85,8% afirmaron haber realizado innovación en el mejoramiento de los productos, ya que la innovación que se ha elaborado es en realizar productos más saludables, es decir, preparados con ingredientes especiales, tales como linaza, quinua, ajonjolí negro y otros cereales, son algunos de los cambios que se están tomando en cuenta para potenciar sus sabores así lo aseguran los panificadores.

Aunque en la encuesta los panificadores aseguran de que han realizado innovación nos hemos podido percatar de que en el campo no es así, ya que la innovación que ellos consideran es solo cambiar la forma y tamaño, es decir no están produciendo otro tipo de productos. Por lo que podemos decir que realmente no están innovando,

Tabla 2. 86 - P 48. Indique en cuales temas ha realizado innovación

Adquisición de tecnología incorporada a maquinaria y equipo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	17	15,0	15,0	15,0
NO	96	85,0	85,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas aplicadas el 15% afirmaron haber realizado innovación en la adquisición de tecnología incorporada a maquinaria y equipo.

Tabla 2. 87 - P 48. Indique en cuales temas ha realizado innovación

Mejoramiento de los sistemas de comercialización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	27	23,9	23,9	23,9
NO	86	76,1	76,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas aplicadas el 23,9% afirmaron haber realizado innovación en los sistemas de comercialización.

Tabla 2. 88- P 48. Indique en cuales temas ha realizado innovación

Mejoramiento de los sistemas de mantenimiento				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	20	17,7	17,7	17,7
NO	93	82,3	82,3	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas aplicadas el 17,7% afirmaron haber realizado innovación en los sistemas de mantenimiento.

Tabla 2. 89- P 48. Indique en cuales temas ha realizado innovación

Mejoramiento del control de calidad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	45	39,8	39,8	39,8
NO	68	60,2	60,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas aplicadas el 39,8% afirmaron haber realizado innovación en el mejoramiento del control de calidad.

Tabla 2. 90 - P 49. Indique en cuales temas ha realizado innovación

Cumplimiento de normas ambientales, aplicación de técnicas limpias				
Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	52	46,0	46,0	46,0
NO	61	54,0	54,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De las encuestas aplicadas el 46% afirmaron haber realizado innovación en el cumplimiento de normas ambientales y aplicación de técnicas limpias.

En general de los diferentes temas en lo que han realizado innovación los panificadores, los temas con porcentajes significativos son el mejoramiento de productos con un 85%, los panificadores manifestaron que este tema es importante ya que los consumidores son cada vez más exigentes con la calidad de los productos.

2.6. Análisis de encuestas a clientes

Para este análisis se aplicó una encuesta a consumidores de panaderías para ello calculamos una muestra de 471 consumidores, la misma que se obtuvo aplicando un nivel de confianza del 97%, con el dato de la Población estimada de la Provincia del Azuay de 810.412, con un margen de error del 5%.

$$n = \frac{k^2 \times p \times q \times N}{(e^2 \times (N - 1)) + k^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{2.17^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 810.412}{(0,05^2 \times (810.412 - 1)) + 2.17^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n = 471 encuestas

En el siguiente cuadro se muestra el número de encuestas aplicadas a cada cantón de la provincia del Azuay.

Tabla 2. 91 - Número de encuestas por cantón.

Cantón	Número de encuestas	Porcentaje	Carga Encuestas
Cuenca	106,00	77,37%	364
Camilo Ponce Enríquez	1,00	0,73%	3
Chordeleg	4,00	2,92%	14
Guachapala	1,00	0,73%	3
Gualaceo	7,00	5,11%	24
Paute	4,00	2,92%	14
Pucara	2,00	1,46%	7
San Fernando	3,00	2,19%	10
Santa Isabel	2,00	1,46%	7
Sevilla de Oro	1,00	0,73%	3
Sigsig	6,00	4,38%	21
TOTAL	137,00	1	471

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

2.6.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CONSUMIDORES.

Tabla 2. 92 – P 1. Importancia de la ambientación y decoración de local de una panadería

	¿Por qué es importante?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buen producto	5	1,1	1,1	1,1
Clientes	3	,6	,6	1,7
Comodidad	1	,2	,2	1,9
Comodidad	4	,8	,8	2,8
Confianza	3	,6	,6	3,4
Decisión de compra	15	3,2	3,2	6,6
Demuestra la calidad del producto	1	,2	,2	6,8
El gusto entra por los ojos	2	,4	,4	7,2
Es importante el orden	1	,2	,2	7,4
Es la imagen de la empresa por lo que da confiabilidad	1	,2	,2	7,6
Es más atractivo	96	20,4	20,4	28,0
Higiene y atención al cliente	1	,2	,2	28,2
Influye en la decisión de compra	82	17,4	17,4	45,6
Limpieza y confianza	105	22,3	22,3	67,9
Llama la atención	12	2,5	2,5	70,5
Llama la atención	97	20,6	20,6	91,1
No me interesa	34	7,2	7,2	98,3
Por la presentación	1	,2	,2	98,5
Presentación	2	,4	,4	98,9
Regreso	1	,2	,2	99,2
Tomar en cuenta	1	,2	,2	99,4
Visualizar el producto	3	,6	,6	100,0
Total	471	100,0	100,0	

Encuesta consumidores.
Elaboración: Las Autoras.

De los clientes encuestados en relación a Importancia de la ambientación y decoración de local de una panadería el 22,3% manifestó que es importante por la limpieza y confianza, el 20,6% dijo que llama la atención, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 93 – P 2. Hora del día en la que consume principalmente productos de panadería.

A qué hora del día consume principalmente productos de panadería.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mañana	322	68,4	68,4	68,4
Tarde	123	26,1	26,1	94,5
Noche	26	5,5	5,5	100,0
Total	471	100,0	100,0	

Encuesta consumidores.
Elaboración: Las Autoras.

De los 471 encuestados el 68,4% indicó que consumía los productos de panadería en la mañana, el 26,1% indicó que consumía en la tarde y el 5,5% indicó que consumía en la noche. Siendo así que la mayoría consume en la mañana.

Tabla 2. 94 – P 3. Opción más importante al momento de elegir una panadería.

¿Cuál (opción) es la más importante al momento de elegir una panadería?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sabor y calidad del producto	265	56,3	56,3	56,3
Precio	56	11,9	11,9	68,2
Promociones	24	5,1	5,1	73,2
Atención al cliente	89	18,9	18,9	92,1
Ubicación	15	3,2	3,2	95,3
Limpieza del local	22	4,7	4,7	100,0
Total	471	100,0	100,0	

Encuesta consumidores.
Elaboración: Las Autoras.

El 56,3% de los encuestados señalaron que la opción más importante al momento de elegir una panadería era el Sabor y calidad del producto, el 11,9% dijeron que el precio, el 18,9% indicó que la Atención al cliente, siendo estos datos los más representativos.

Tabla 2. 95 – P 4. Tipo de pan que prefiere.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pan artesanal	453	96,2	96,2
Pan industrial (pan enfundado)	18	3,8	100,0
Total	471	100,0	

Encuesta consumidores.
Elaboración: Las Autoras.

El 96,2% de los encuestados dijeron que el tipo de pan que prefieren es el Pan artesanal, mientras que el 3,8% dijo que era el Pan industrial.

Tabla 2. 96 – P 5. Veces a la semana que compran pan y productos similares

¿Cuántas veces a la semana usted compra pan y productos similares?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 a 3 veces	164	34,8	34,8	34,8
3 a 6 veces	222	47,1	47,1	82,0
más de 6 veces	85	18,0	18,0	100,0
Total	471	100,0	100,0	

Encuesta consumidores.
Elaboración: Las Autoras.

De las 471 encuestas realizadas el 34,8% dijo que compra pan y productos similares de 1 a 3 veces por semana, el 47,1% respondieron que de 3 a 6 veces, y el 18% afirmaron que era más de 6 veces.

Tabla 2. 97 – P 6.2. Productos adicionales que consume en una panadería - Cereal

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	38	8,1	8,1
Total	471	100,0	

Encuesta consumidores.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 98 – P 6.3. Productos adicionales que consume en una panadería - galletas

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	76	16,1	16,1
Total	471	100,0	

Encuesta consumidores.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 99 – P 6.4. Productos adicionales que consume en una panadería - pastelería

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	107	22,7	22,7
Total	471	100,0	

Encuesta consumidores.
Elaboración: Las Autoras.

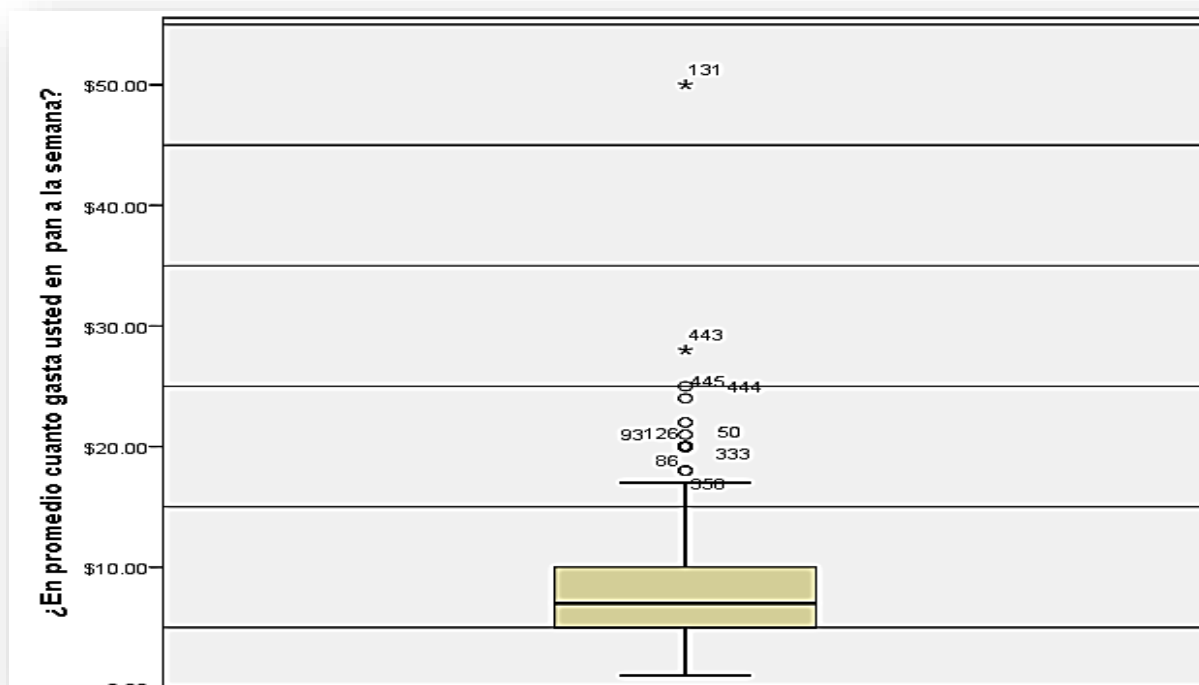
Tabla 2. 100 – P 6.5. Productos adicionales que consume en una panadería – complementarios

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	311	66,0	66,0
Total	471	100,0	

Encuesta consumidores.
Elaboración: Las Autoras.

Las personas encuestadas respondieron que adquieren en una panadería el 8,1% cereal, el 16,1% galletas, el 22,7% pastelería, y el 66% suplementarios, es decir aparte del pan adquieren café, leche, etc.

Figura 2.6.1.1. – P 7. Valor que gasta en pan a la semana



Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Este diagrama de caja nos indica que el 50% de los consumidores gastan \$5,00 o menos en el consumo de pan, sin embargo nos indica que tenemos 2 datos atípicos, es decir observaciones distantes del resto de datos, ya que en el estudio realizado se encontró solamente un consumidor que gasta \$50, siendo este el principal ya que es el más alejado.

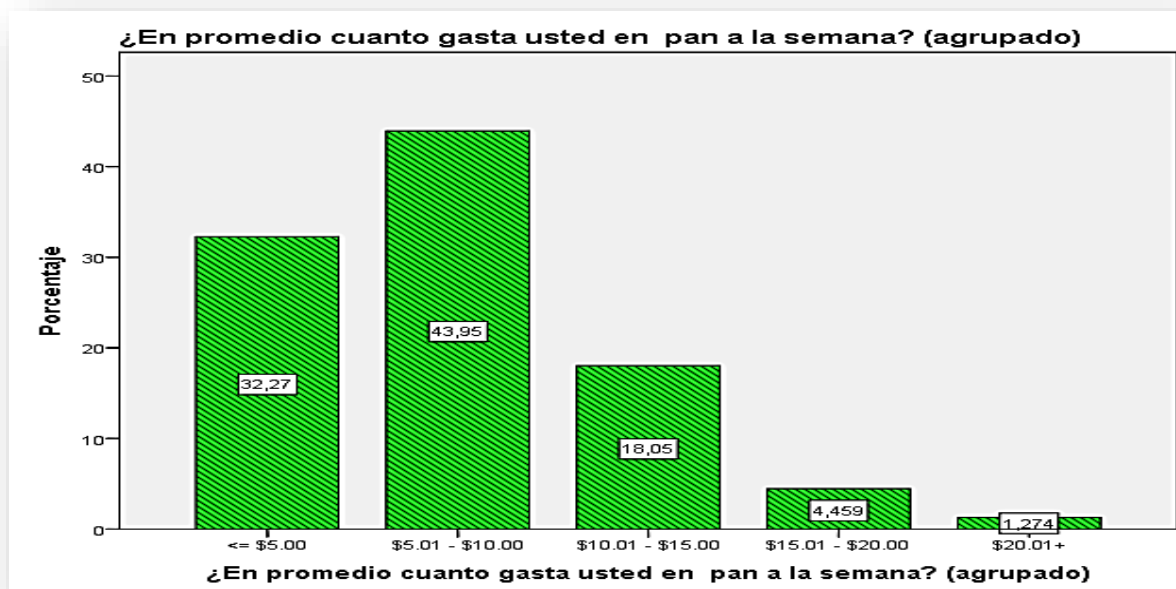
Tabla 2. 101 – P 7. Valor que gasta en pan a la semana

¿En promedio cuánto gasta usted en pan a la semana? (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<= \$5.00	152	32,3	32,3	32,3
\$5.01 - \$10.00	207	43,9	43,9	76,2
\$10.01 - \$15.00	85	18,0	18,0	94,3
\$15.01 - \$20.00	21	4,5	4,5	98,7
\$20.01+	6	1,3	1,3	100,0
Total	471	100,0	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Del 100% de encuestados el 43,9% gasta en promedio entre \$5.01 - \$10.00, el 32,3% entre \$1-\$5, el 18% entre \$10.01 - \$15.00, siendo estos los datos más representativos.

Gráfico 2. 22 – P 7. Valor que gasta en pan a la semana



Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

Tabla 2. 102 – P 8. Lugar donde consume habitualmente el pan

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Supermercado	22	4,7	4,7
Tienda de Barrio	115	24,4	29,1
Panadería de barrio	280	59,4	88,5
Panadería de otro Barrio	54	11,5	100,0
Total	471	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De los encuestados el 24,4% en tienda de barrio, el 59,4% en panadería de barrio y el 11,5% en panadería de otro barrio, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 103 – P 9. Frecuencia de compra

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
de 1 a 3 veces por semana	185	39,3	39,3
de 3 a 6 veces por semana	208	44,2	83,4
más de 6 veces por semana	78	16,6	100,0
Total	471	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

El 39,3% de los encuestados respondieron que la frecuencia de compra de pan en el lugar anteriormente señalado es de 1 a 3 veces por semana, el 44,2% dijo que la frecuencia es de 3 a 6 veces por semana, el 16,6% señaló que la frecuencia era de 16,6%.

Tabla 2. 104 – P 10.1. Calificación de aspectos del pan-tamaño

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	5	1,1	1,1
Regular	75	15,9	17,0
Bueno	299	63,5	80,5
Excelente	92	19,5	100,0
Total	471	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De los 471 consumidores encuestados, el 63,5% calificó al tamaño del producto como bueno, el 19,5% como Excelente, el 15,9% como regular, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 105 – P 10.2. Calificación de aspectos del pan-sabor

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	2	,4	,4
Malo	1	,2	,6
Regular	48	10,2	10,8
Bueno	283	60,1	70,9
Excelente	137	29,1	100,0
Total	471	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De los 471 consumidores encuestados, el 60,1% calificó al sabor del producto como bueno, el 29,1% como excelente, siendo esto los datos más representativos.

Tabla 2. 106 – P 10.3. Calificación de aspectos del pan-calidad.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	2	,4	,4
Malo	1	,2	,6
Regular	47	10,0	10,6
Bueno	283	60,1	70,7
Excelente	138	29,3	100,0
Total	471	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De los 471 consumidores encuestados, el 60,1% calificó a la calidad del producto como algo bueno, el 29,3% como excelente, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 107 – P 10.4. Calificación de aspectos del pan-precio

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	16	3,4	3,6
Regular	123	26,1	29,7
Bueno	250	53,1	82,8
Excelente	81	17,2	100,0
Total	471	100,0	

Encuesta a las panaderías.

Elaboración: Las Autoras.

De los 471 consumidores encuestados, el 53,1% calificó a la calidad del producto como algo bueno, el 26,1% como regular, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 108 – P 10.5. Calificación de aspectos del pan-variedad del producto.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	3	,7	,7
Malo	7	1,6	2,3
Regular	57	12,9	15,2
Bueno	269	61,0	76,2
Excelente	105	23,8	100,0
Total	441	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 441 consumidores encuestados, el 61% calificó a la variedad del producto como algo bueno, el 23,8% como excelente, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 109 – P 10.6. Calificación de aspectos del pan-Frescura del pan

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	1	,2	,2
Malo	3	,7	,9
Regular	45	10,2	11,1
Bueno	257	58,3	69,4
Excelente	135	30,6	100,0
Total	441	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 441 consumidores encuestados, el 58,3% calificó a la frescura del pan como algo bueno, el 30,6% como excelente, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 110 – P 10.7. Calificación de aspectos del pan-Higiene

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	1	,2	,2
Malo	2	,4	,6
Regular	28	5,9	6,6
Bueno	277	58,8	65,4
Excelente	163	34,6	100,0
Total	471	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 471 consumidores encuestados, el 58,8% calificó a la Higiene del producto como algo bueno, el 34,6% como excelente, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 111– P 10.8. Calificación de aspectos del pan-Presentación del producto

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	1	,2	,2
Malo	3	,7	,9
regular	35	7,9	8,8
Bueno	270	61,2	70,1
excelente	132	29,9	100,0
Total	441	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 471 consumidores encuestados, el 61,2% calificó a la Higiene del producto como algo bueno, el 29,9% como excelente, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 112 – P 11.1. Calificación de la satisfacción al cliente-Rapidez Servicio

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	30	6,4	6,4
Malo	4	,8	7,2
Regular	50	10,6	17,8
Bueno	263	55,8	73,7
Excelente	124	26,3	100,0
Total	471	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 471 consumidores encuestados, el 55,8% calificó a la Rapidez del Servicio como algo bueno, el 26,3% como excelente, el 10,6% como regular, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 113 – P 11.2. Calificación de la satisfacción al cliente-Atención al cliente-Atención al cliente

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	30	6,4	6,4
Malo	3	,6	7,0
regular	51	10,8	17,8
Bueno	247	52,4	70,3
Excelente	140	29,7	100,0
Total	471	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 471 consumidores encuestados, el 52,4% calificó a la atención al cliente como algo bueno, el 29,7% como excelente, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 114 – P 11.4. Calificación de la satisfacción al cliente-Publicidad

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	30	6,4	6,4
Pésimo	7	1,5	7,9
Malo	29	6,2	14,0
Regular	146	31,0	45,0
Bueno	192	40,8	85,8
excelente	67	14,2	100,0
Total	471	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 471 consumidores encuestados, el 40,8% calificó a la publicidad como algo bueno, el 14,2% como excelente, el 31% como regular, siendo estos los datos más representativos.

Tabla 2. 115 – P 11.4. Calificación de la satisfacción al cliente-Limpieza Panadería

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	30	6,4	6,4
Malo	1	,2	6,6
Regular	23	4,9	11,5
Bueno	273	58,0	69,4
Excelente	144	30,6	100,0
Total	471	100,0	

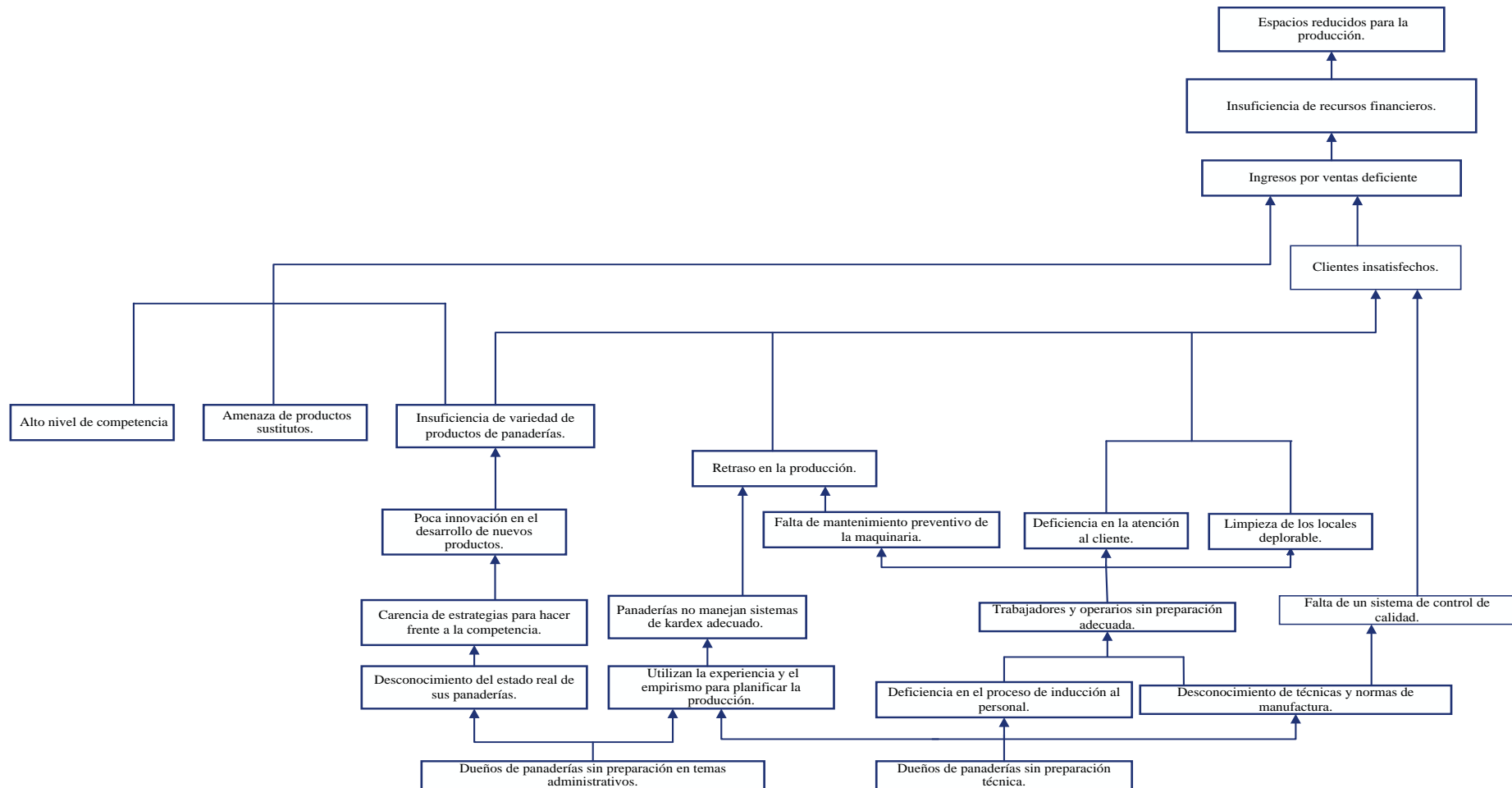
Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los 471 consumidores encuestados, el 58% calificó a la limpieza de la panadería como algo bueno, el 30,6% como excelente, siendo estos valores los más representativos.



2.7. Árbol de problemas.

Gráfico 2. 23 Árbol de problemas.



Fuente: Las autoras.



2.7.1. INTERPRETACIÓN

De acuerdo al análisis que se elaboró en el capítulo 2 del presente trabajo podemos deducir que los dueños de las panaderías carecen de preparación en temas administrativos por lo mismo existe un desconocimiento de estado real de sus panaderías, ya que la mayoría son panaderos por tradición, es decir que aprendieron este oficio más por experiencia que por haber realizado alguna carrera enfocada a esta rama. Es por ello que los panificadores carecen de estrategias para hacer frente a la competencia, lo que origina que se dé la poca innovación de nuevos productos que a su vez provoca insuficiencia en la variedad de productos, la amenaza de productos sustitutos y el alto nivel de competencia.

El hecho de que los propietario de las pequeñas panaderías no tengan conocimiento en temas administrativos y además carezcan de una preparación técnica estimula el empirismo es decir no cuentan con una base técnica, por lo que solo se basan en su propia experiencia dejando de lado el uso de sistemas de kárdex causándoles retrasos en la producción.

La falta de preparación técnica promueve a que el procesos de inducción por parte de los propietarios a los empleados sea deficiente ya que ellos mismo tienen desconocimiento de técnicas y normas de manufactura, es por ello que los trabajadores y operarios sin la preparación adecuada ocasiona una falta de mantenimiento preventivo de la maquinaria, deficiencia en la atención al cliente y el bajo nivel de la limpieza de los locales, también cabe mencionar la falta de controles que garanticen la higiene del local y el correcto manejo de las materias primas así como del producto final, durante su procesamiento hasta el despacho al cliente. En la actualidad la competitividad de las panaderías ya no se miden únicamente por el buen sabor del pan y pasteles, ni por el precio de los mismos, ahora los consumidores también toman en consideración la limpieza del establecimiento, la manipulación del producto y el aseo de los vendedores. Por lo que el desconocimiento de técnicas y normas de manufactura induce a que se tenga trabajadores u operarios sin la preparación adecuada, además que no cuentan con un mantenimiento preventivo de la maquinaria.

La insuficiencia de variedad de productos, el retraso de la producción, la deficiencia en la atención al cliente y la falta de limpieza de los locales comerciales provoca que los clientes se encuentren insatisfechos, y si a esto le sumamos el alto nivel de competencia y la amenaza de productos sustitutos, ocasiona que sus ingresos por ventas sean bajos , por lo mismo sus



garantías no son lo suficiente para cubrir prestamos es decir los recursos financieros para este sector es insuficiente, es por ello que los espacios son reducidos, ya que por ello los panificadores no pueden ampliar sus negocios y deben trabajar en esos espacios reducidos para la producción.

2.8. Estrategias que utilizan las panaderías inscritas en el MIRPO de la provincia del Azuay

Análisis basado en las 5 fuerzas de Porter. Las pequeñas panaderías utilizan las siguientes estrategias para hacer frente a dichas fuerzas, tales como:

Tabla 2. 116 Estrategias de las pequeñas panaderías inscritas en el MIPRO de la provincia del Azuay.

1. Poder de negociación de los clientes	
94,7%	Conocen los gustos de sus consumidores.
23,9%	Han realizado innovación en los sistemas de comercialización.
46%	Afirmaron que la mejora de la imagen de la empresa y de sus productos es favorable.
2. Rivalidad entre empresas	
4,0 %	El motivo por el cual requirieron financiamiento fue para la Implementación de sistemas informáticos.
6,0%	El motivo por el cual requirieron financiamiento fue para la capacitación o asesoría.
75,2%	Realizan control de calidad.
3,5%,	Cuentan con Normas de Calidad tales como norma ISO y normas INEN.
38,36%	Poseen un plan de mantenimiento preventivo
45,1%	Conocen la calidad de los productos de la competencia.



24,8%	Realizan investigaciones de mercado.
31,9%	Respondieron que realiza publicidad directa.
45,1%	Conocen los precios de los productos de la competencia.
INNOVACIÓN	
85,8%	Han realizado innovación en el mejoramiento de los productos.
82,3%	Han realizado innovación en el mejoramiento de los procesos.
50,4%	Han realizado innovación en el desarrollo de nuevos procesos.
15%	Han realizado innovación en la adquisición de tecnología incorporada a maquinaria y equipo.
19,5%	Han realizado innovación en el mejoramiento de los sistemas de administración.
17,7%	Afirmaron haber realizado innovación en los sistemas de mantenimiento.
39,8%	El afirmaron haber realizado innovación en el mejoramiento del control de calidad.
16,8%	El afirmaron haber realizado innovación en los sistemas de calidad.
46%	El afirmaron haber realizado innovación en el cumplimiento de normas ambientales y aplicación de técnicas limpias.
85,8%	El respondieron que ofrece garantía de calidad por su producto.
3. Amenaza de nuevos competidores	
53,5%	Consideran a los cambios o mejora de nuevos productos como muy importante.
40,8%	Consideran a los cambios o mejora de nuevos procesos de producción como importante, el 45,1% lo considera como muy importante.



43,4%	Afirmaron que es favorable el incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados
43,4%	El aumento de la satisfacción de los clientes es favorable
32,4%	Consideran a los cambios en la adquisición de nuevos bienes y equipos como importante.
4. Poder de negociación de proveedores	
71,7%	Afirmaron que administran sus inventarios.
49,6%	Califican a los proveedores para adquirir la materia prima. De las personas que reciben servicio post venta para adquirir la materia prima el 4,5% certifican la calidad de la materia prima mediante certificación del proveedor, el 93,2% certifica mediante sus pruebas propias y el 2,3% lo hacen mediante la certificación de terceros.
49,6%	Expresan sus opiniones a los proveedores para adquirir la materia prima.
5. Amenaza de productos sustitutos	
El 70,8%	Producen entre 1 y 4 tipos de productos, siendo esta la cantidad más significativa.
El 23%	Produce de 5 a 8 tipos de productos. Con esto se protege de alguna manera esta amenaza.

Fuente: Las autoras.

2.8.1. Análisis de las Fuerzas Competitivas en el sector panadero

Entrada de Nuevos Competidores: la materia prima necesaria para la elaboración de pan, pasteles y galletas que ofrece una panadería se adquieren fácilmente, debido a la cantidad de proveedores que los abastecen. La obtención de permisos para instalar una panadería es relativamente fácil de obtener, puesto que hoy en día algunos de los permisos son vía internet. Los equipos mínimos necesarios para la puesta en marcha y posterior funcionamiento de una panadería requieren de una alta inversión, sobre todo para maquinaria automática. El ingreso de nuevos competidores en el sector, es bastante factible debido a que las únicas barreras de



ingreso existentes son: los recursos económicos, el conocimiento clave del negocio y la existencia de personas que han trabajado durante cierto tiempo al lado de maestros panaderos, adquiriendo las competencias necesarias para desarrollar su ocupación.

Rivalidad entre Competidores existentes: No existe una rivalidad evidente entre las panaderías existentes, debido a que los precios tanto del producto principal y de los productos complementarios son similares. Sin embargo la ligera rivalidad que se presenta se basa en la calidad del servicio que puedan ofrecer, especialmente por atributos complementarios al negocio principal y la atención al cliente.

Poder de Negociación de los Consumidores o Compradores: Debido a la similitud de precios que existe, los consumidores ejercen un alto poder de negociación ya que tienen la libertad de elegir la panadería para adquirir sus productos. Cabe recalcar que los consumidores manifestaron que la ubicación es un factor importante al momento de decidir dónde comprar.

Poder de Negociación de los Proveedores: Esta fuerza es moderada, debido a la cantidad de proveedores existentes.

Amenaza de Productos Sustitutos: Es importante resaltar que esta fuerza se considera moderada debido a que esas posibles sustituciones funcionales generalmente son temporales.

2.9. EL ANÁLISIS FODA

Permite identificar los factores que pueden beneficiar (Fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y amenazas) el logro de los objetivos instituidos previamente para una empresa o negocio. Las fortalezas y debilidades constituyen factores netamente internos que pueden ser controlados y administrados por la propia empresa, mientras que las oportunidades y amenazas son factores que dependen de factores ajenos a la empresa.



Tabla 2. 117Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. El 38,36% de panaderías cuentan con un plan de mantenimiento preventivo.	1. El MIPRO ofrece capacitación en temas de los costos
2. El 85% de panaderías han realizado innovación en el mejoramiento de productos	2. El MIPRO ofrece capacitación en imagen corporativa
3. El 82,3%, han realizado innovación en el mejoramiento de procesos.	3. Asesoría en ferias, rondas de negociaciones,
4. El 44,2% de las panaderías, se encuentran en el mercado, en un periodo de 0 a 5 años por lo que son negocios jóvenes.	4. Asesoría en la normativa sanitaria, para las BPM y Permisos de funcionamiento.
5. El 58,4% de las panaderías han recibido capacitación y la mayoría ha sido por parte de sus proveedores.	5. El 60,7% cuenta con RISE, ya que esto les evita tener que realizar algunas declaraciones, ahorrándoles tiempo y dinero.
6. El 50,4% de panificadores, afirmaron haber realizado innovación en el desarrollo de nuevos procesos	6. Regulaciones gubernamentales que favorezca a las pequeñas panaderías por pertenecer al MIPRO.
7. Para 70,8% respondieron que el principal tipo de proceso de producción es continuo.	7. Impulsa encadenamientos productivos
	8. MIPRO brinda asesoría en el tema de financiamiento.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. El 55,1% de panaderías cuentan con un plan de negocio.</p> <p>2. El 85% de panaderías han realizado innovación en el mejoramiento de productos</p> <p>3. El 82,3%, han realizado innovación en el mejoramiento de procesos.</p> <p>4. El 44,2% de las panaderías, se encuentran en el mercado, en un periodo de 0 a 5 años por lo que son negocios jóvenes.</p> <p>5. El 58,4% de las panaderías han recibido capacitación y la mayoría ha sido por parte de sus proveedores.</p> <p>6. El 50,4% de panificadores, afirmaron haber realizado innovación en el desarrollo de nuevos procesos</p> <p>7. Para 70,8% respondieron que el principal tipo de proceso de producción es continuo.</p>	<p>1. Los dueños de las panaderías carecen de preparación en temas administrativos.</p> <p>2. Los panificadores carecen de una preparación técnica lo que estimula el empirismo, es decir se basan en su propia experiencia.</p> <p>3. Los panificadores carecen de estrategias para hacer frente a la competencia.</p> <p>4. La falta de mantenimiento preventivo de la maquinaria en un 61,64%.</p> <p>5. Deficiencia en la atención al cliente</p> <p>6. Falta de controles que garanticen el correcto manejo de las materias primas.</p> <p>7. Desconocimiento de técnicas y normas de manufactura induce a que se tenga trabajadores u operarios sin la preparación adecuada.</p> <p>8. Insuficiencia de variedad de productos.</p> <p>9. Retraso en la producción.</p> <p>10. Bajo nivel de limpieza de los locales comerciales.</p> <p>11. El 38,9% de los panificadores sustentan que la principal limitante para el crecimiento empresarial es la falta de financiamiento.</p> <p>12. El 93,8% las panaderías disponen de maquinaria de acción manual y semiautomática.</p> <p>13. El 93,8% de los panificadores no dispone de programas informáticos.</p> <p>14. Falta de maquinaria</p> <p>15. No cuentan con una gestión estratégica definida y documentada.</p> <p>16. No llevan adecuadamente sus cuentas y lo hacen únicamente por experiencia.</p> <p>17. No manejan software para la planificación de la producción y ventas.</p> <p>18. Bajo volumen de ventas.</p> <p>19. Espacios reducidos, ya que los panificadores no pueden ampliar su negocio</p> <p>20. El procesos de inducción por parte de los propietarios a los empleados es deficiente</p> <p>21. Insuficiencia de recursos financieros</p>

Fuente: Las autoras

Fuente: Las autoras.

2016 - 2017

CAPITULO III: ESTRATEGIAS DE MEJORA COMPETITIVA



Este capítulo tratara acerca de las estrategias que se plantearan para la solución de problemas y alcance de objetivos.

*“Todos pueden ver mis tácticas cuando conquisto,
Pero nadie puede ver la estrategia que ha originado esa gran victoria”
Sun-Tzu, estrategia militar chino.*



CAPITULO 3

3.1.FODA cruzado

Tabla 3. 1 FODA cruzado

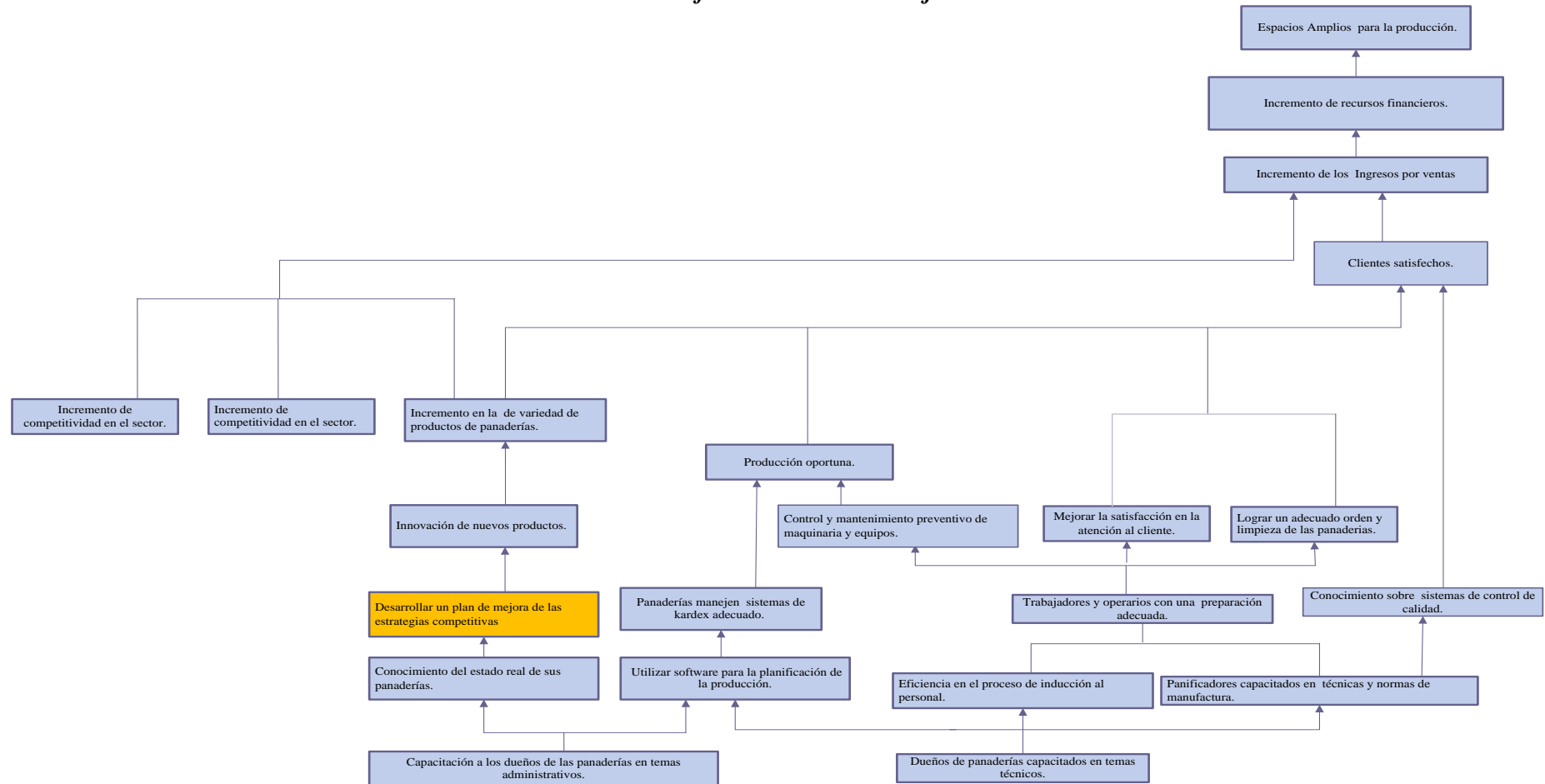
FODA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<p>1. El 55,1% de panaderías cuentan con un plan de innovación en el mejoramiento de productos</p> <p>2. El 85% de panaderías han realizado innovación en el mejoramiento de procesos.</p> <p>3. El 82,3%, han realizado innovación en el mejoramiento de procesos.</p> <p>4. El 44,2% de las panaderías, se encuentran en el mercado, en un periodo de 0 a 5 años por lo que son negocios jóvenes.</p> <p>5. El 58,4% de las panaderías han recibido capacitación y la mayoría ha sido por parte de sus proveedores.</p> <p>6. El 50,4% de panificadores, afirmaron haber realizado innovación en el desarrollo de nuevos procesos</p> <p>7. Para 70,8% respondieron que el principal tipo de proceso de producción es continuo.</p>		<p>1. Los dueños de las panaderías carecen de preparación en temas administrativos.</p> <p>2. Los panificadores carecen de una preparación técnica lo que estimula el empirismo, es decir se basan en su propia experiencia.</p> <p>3. Los panificadores carecen de estrategias para hacer frente a la competencia.</p> <p>4. La falta de mantenimiento preventivo de la maquinaria en un 61,64%.</p> <p>5. Deficiencia en la atención al cliente</p> <p>6. Falta de controles que garanticen el correcto manejo de las materias primas.</p> <p>7. Desconocimiento de técnicas y normas de manufactura induce a que se tenga trabajadores u operarios sin la preparación adecuada.</p> <p>8. Insuficiencia de variedad de productos.</p> <p>9. Retraso en la producción.</p> <p>10. Bajo nivel de limpieza de los locales comerciales.</p> <p>11. El 38,9% de los panificadores sustentan que la principal limitante para el crecimiento empresarial es la falta de financiamiento.</p> <p>12. El 93,8% las panaderías disponen de maquinaria de acción manual y semiautomática.</p> <p>13. El 93,8% de los panificadores no dispone de programas informáticos.</p> <p>14. Falta de maquinaria</p> <p>15. No cuentan con una gestión estratégica definida y documentada.</p> <p>16. No llevan adecuadamente sus cuentas y lo hacen únicamente por experiencia.</p> <p>17. No manejan software para la planificación de la producción y ventas.</p> <p>18. Bajo volumen de ventas.</p> <p>19. Espacios reducidos, ya que los panificadores no pueden ampliar su negocio</p> <p>20. El procesos de inducción por parte de los propietarios a los empleados es deficiente</p> <p>21. Insuficiencia de recursos financieros</p>	
OPORTUNIDADES		FO	DO
<p>1. El MIPRO ofrece capacitación en temas de los costos</p> <p>2. El MIPRO ofrece capacitación en imagen corporativa</p> <p>3. Asesoría en ferias, rondas de negociaciones,</p> <p>4. Asesoría en la normativa sanitaria, para las BPM y Permisos de funcionamiento.</p> <p>5. El 60,7% cuenta con RISE, ya que esto les evita tener que realizar algunas declaraciones, ahorrándoles tiempo y dinero.</p> <p>6. Regulaciones gubernamentales que favorezca a las pequeñas panaderías por pertenecer al MIPRO.</p> <p>7. Impulsa encadenamientos productivos</p> <p>8. MIPRO brinda asesoría en el tema de financiamiento.</p>		<p>F1,F2,F3,F6,F7,O2,O7,O6. Brindar capacitaciones a los panificadores en temas de BENCHMARKING</p> <p>F4, O3. Dar a conocer los productos por medio de degustaciones en ferias a nivel del Azuay. (Publicidad directa).</p>	<p>D1, D7, D10, D20, 04. Mejorar la limpieza y atención al Cliente aprovechando la capacitación de los BPM por parte de los propietarios hacia sus empleados.</p> <p>D2, 01. Optimizar los recursos para ello se debe realizar capacitaciones.</p> <p>D16, O5. Capacitar en temas sobre manejo adecuado de sus cuentas.</p> <p>D4, D11, D12, D13, D14, D19, O8. Incremento de ventas que permita la adquisición de maquinaria. Llevar registros físicos de los controles.</p> <p>D2,O15: Desarrollar y documentar, temas de la gestión estratégica tales como misión, visión, objetivos y valores mediante una capacitación.</p>
AMENAZAS		FA	DA
<p>1. Alto nivel de competencia</p> <p>2. La amenaza de productos sustitutos</p> <p>3. Falta de cooperación entre los competidores (falta de asociatividad).</p> <p>4. El 50% de las panaderías se encuentran con una competencia de entre 4 o menos locales de la misma actividad económica a un radio de 5 cuadras</p> <p>5. Falta de disponibilidad de crédito</p> <p>6. Tasas de interés para prestamos altas.</p> <p>7. Actitud hacia el servicio al cliente</p> <p>8. Actitud hacia la calidad de los productos</p> <p>9. Responsabilidad Social Empresarial (empleados)</p> <p>10. Exoneración de obligaciones patronales como décimo tercero, décimo cuarto y fondos de reserva, esta exoneración solo reconoce a la junta de artesano y no al MIPRO.</p>		<p>F5,A3,A6. Fomentar la asociatividad entre los panificadores a través de una reunión (por sectores de ubicación) para reducir el poder de negociación de los proveedores.</p>	<p>D8, A2. Incrementar una nueva línea de productos (pastelería, galletería, bocadillos, cupcakes).</p> <p>Diversificar los productos para brindar un mejor servicio y así establecer alianzas con nuestros clientes.</p> <p>D3, A1, A4. Estrategia de diferenciación que les permita otorgar valor agregado a sus clientes para que de esta forma se distingan de la competencia.</p> <p>Capacitación en la presentación del producto</p> <p>Utilizar publicidad para penetrar más en el mercado.</p> <p>Promoción y publicidad mediante las redes sociales para lograr un incremento de ventas.</p> <p>D5, A1, A7. Mejorar el servicio al cliente (amable y respetuoso) a través de capacitación al personal.</p> <p>D6, D9, D17, D18, D20, A1, A8. Implementar un software para la planeación de la producción.</p> <p>D21,A5: Incrementar las ventas mediante publicidad, desarrollo de productos, diversificación etc. (Innovación y desarrollo de nuevos productos), Incorporar la venta de productos complementarios</p> <p>A5, A9, A10, D1. Capacitación sobre las ventajas que tiene afiliarse al MIPRO.</p>

Fuente: Las autoras



3.2. Árbol de objetivos

Gráfico 3. 1 Árbol de Objetivos



Fuente: Las autoras



3.2.1. Interpretación del *ÁRBOL DE OBJETIVOS*.

Objetivo general: Incrementar la competitividad y productividad del sector.

Para ellos se debe lograr:

Aprovechar fortalezas y Oportunidades

- ✓ Brindar capacitaciones a los panificadores en temas de Benchmarking.
- ✓ Dar a conocer los productos por medio de degustaciones en feria a nivel del Azuay (realizando publicidad directa).

Aprovechar Oportunidades y disminuir debilidades

- ✓ Mejorar la limpieza y atención al Cliente aprovechando la capacitación de los BPM por parte de los propietarios hacia sus empleados.
- ✓ Capacitar en temas sobre manejo adecuado de sus cuentas.
- ✓ Capacitación en aspectos tributarios
- ✓ Aplicación de las BPM para mejorar la higiene y al cliente.
- ✓ Incremento de ventas que permita la adquisición de maquinaria.
- ✓ Llevar registros físicos de los controles preventivos de las maquinarias
- ✓ Desarrollar y documentar, temas de la gestión estratégica tales como misión, visión, objetivos y valores mediante una capacitación.
- ✓ Capacitación sobre eficiencia en el uso de Recursos, optimización de tiempo.

Aprovechar fortalezas y disminuir amenazas

- ✓ Fomentar la asociatividad entre los panificadores a través de una reunión (por sectores de ubicación) para reducir el poder de negociación de los proveedores.

Reducir debilidades y evitar amenazas

- ✓ Incrementar una nueva línea de productos (pastelería, galletería, bocaditos, chucaques).
- ✓ Diversificar los productos para brindar un mejor servicio y así establecer alianzas con nuestros clientes.



- ✓ Estrategia de diferenciación que les permita otorgar valor agregado a sus clientes para que de esta forma se distingan de la competencia.
- ✓ Capacitación en la presentación del producto.
- ✓ Utilizar publicidad para penetrar más en el mercado.
- ✓ Promoción y publicidad mediante las redes sociales para lograr un incremento de ventas.
- ✓ Mejorar el servicio al cliente: Capacitación en servicio al cliente: cortesía.
- ✓ Implementar un software para la planeación de la producción.
- ✓ Capacitación sobre las ventajas que tiene afiliarse al MIPRO.

Incremento de las Ventas

Para conseguir un incremento en las ventas principalmente se debe tener especial cuidado en la calidad del producto, ya que los clientes toman mucho en cuenta este punto al momento de realizar la compra así como mejorar la atención al cliente.

- ✓ Incrementar las ventas mediante publicidad, desarrollo de productos, diversificación etc. (Innovación y desarrollo de nuevos productos)
- ✓ Incorporar la venta de productos complementarios.

2016 – 2017

CAPITULO IV: PLAN DE ACCION

Un panadero exitoso también sabe que hacer buen pan es sólo el inicio.

Saca al hombre de negocio que llevas dentro.



incremento de la productividad y competitividad de las pequeñas panaderías inscritas en el MIPRO y que pertenecen a la provincia del Azuay.

CAPITULO 4

4.1. PRODUCTIVIDAD.

Tabla 4. 1 Estimación de Productividad esperada.

	Ventas	% capacidad utilizada	Grado de automatización	Producción Número de piezas por día.
	Facturación promedio \$428,66 por semana.	El 66,4% utiliza una capacidad por debajo del 80% respectivamente.	El 47% cuenta con un grado de automatización manual.	En promedio se produce 660 piezas por día.
Incremento Esperado	2%	5%	Semiautomática	5%
Porcentaje de panaderías que se espera que apliquen las estrategias planteadas e incrementen su productividad	30%	30%	25%	30%
	1 año	1 año	1 año	1 año

Fuente: Las autoras

Se espera:

- Incrementar las ventas en un 2%, en un 30% de panaderías.
- Incrementar la capacidad utilizada en un 5%, en un 30% de panaderías.
- Incrementar el grado de automatización del grado manual al semiautomático en un 25% de panaderías.
- Incrementar el número de piezas por día en un 5%, en un 30% de panaderías.



4.2. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO GENERAL

Incremento de competitividad y productividad del sector panificador de la provincia del Azuay, que se encuentran inscritas en el MIPRO.

META

Se estima que de los 113 panificadores convocados a las capacitaciones se tendrá una acogida del 80%.



Tabla 4. 2 Plan de Acción.

Objetivos específicos	Proyectos Actividades o Tareas Programadas	Recursos Demandados		Tiempo	Indicadores de Evaluación o Seguimiento o Resultados. Esperados
		Financieros	Humanos		
Dar a conocer el negocio, sus productos para incrementar las ventas.	Brindar capacitaciones a los panificadores en temas de marketing.				
	- Crear una imagen corporativa	Convenio con la escuela de marketing de la Universidad de Cuenca. \$100,00	Escuela de marketing.	6 meses después de haber terminado el trabajo.	MEDIR ASISTENCIA $\frac{\text{Total de personas capacitadas}}{\text{Total de personas convocadas}} \times 100$ MEDIR NUMERO DE PANIFICADORES QUE APLICARON LA CAPACITACION. $\frac{\text{Personas que aplicaron}}{\text{Total de personas capacitadas}} \times 100$
	- Dar a conocer los productos por medio de degustaciones en ferias a	MIPRO \$ 100,00	MIPRO – PROPIETARIOS DE PANADERIAS	6 meses después de haber terminado el trabajo.	ÍNDICE DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS CLIENTES. $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{clientes totales}} \times 100$



	nivel del Azuay (publicidad directa).				
	- Promoción y publicidad mediante las redes sociales	Convenio con la escuela de marketing de la Universidad de Cuenca. \$ 120,00	Escuela de marketing-Propietarios de las panaderías	6 meses después de haber terminado el trabajo.	ÍNDICE DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS CLIENTES. $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{clientes totales}} \times 100$
	- Diversificar los productos para brindar un mejor servicio y así establecer alianzas con nuestros clientes.	Convenio con la escuela de gastronomía de la Universidad de Cuenca, y con proveedores de	ESCUELA DE GASTRONOMIA-PROPIETARIOS DE LAS PANADERIAS	6 meses después de haber terminado el trabajo.	$\frac{\text{Productos nuevos}}{\text{Total de productos}} \times 100$



		materiales para panaderías. \$ 100,00			
Mejorar la limpieza y atención al Cliente	Los panificadores deberán capacitarse a través de las asesorías que brinda el MIPRO sobre BPM para luego transmitir esos conocimientos a sus empleados.	MIPRO – EXPERTO \$ 280,00	MIPRO-PROPIETARIOS DE PANADERIAS	6 meses después de haber terminado el trabajo.	MEDIR ASISTENCIA $\frac{\text{Total de personas capacitadas}}{\text{Total de personas convocadas}} \times 100$ MEDIR NUMERO DE PANIFICADORES QUE APLICARON LA CAPACITACION. $\frac{\text{Personas que aplicaron}}{\text{Total de personas capacitadas}} \times 100$ MEDIR LA SATISFACCION DEL PERSONAL $\frac{\text{Numero de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados capacitadas}} \times 100$
Llevar un control adecuado de sus cuentas.	Capacitar en temas sobre manejo adecuado de sus cuentas.	Convenio con la escuela de contabilidad de la Universidad de Cuenca. \$60,00	ESCUELA DE CONTABILIDAD-PROPIETARIOS DE PANADERIAS.	6 meses después de haber terminado el trabajo.	MEDIR ASISTENCIA $\frac{\text{Total de personas capacitadas}}{\text{Total de personas convocadas}} \times 100$ MEDIR NUMERO DE PANIFICADORES QUE APLICARON LA CAPACITACION. $\frac{\text{Personas que aplicaron}}{\text{Total de personas capacitadas}} \times 100$



	Capacitación en temas tributarios.	Convenio con la escuela de contabilidad de la Universidad de Cuenca. \$30,00	ESCUELA DE CONTABILIDAD-PROPIETARIOS DE PANADERIAS.	6 meses después de haber terminado el trabajo.	MEDIR ASISTENCIA $\frac{\text{Total de personas capacitadas}}{\text{Total de personas convocadas}} \times 100$ MEDIR NUMERO DE PANIFICADORES QUE APLICARON LA CAPACITACION. $\frac{\text{Personas que aplicaron}}{\text{Total de personas capacitadas}}$
<u>PRODUCTIVIDAD</u>					
Optimización de recursos.	Capacitaciones sobre el manejo eficiente de recursos materiales.	Convenio con la escuela de administración de la Universidad de Cuenca. \$50,00	Convenio con la escuela de administración de la Universidad de Cuenca.	6 meses después de haber terminado el trabajo.	MEDIR ASISTENCIA $\frac{\text{Total de personas capacitadas}}{\text{Total de personas convocadas}} \times 100$ MEDIR NUMERO DE PANIFICADORES QUE APLICARON LA CAPACITACION. $\frac{\text{Personas que aplicaron}}{\text{Total de personas capacitadas}}$
Gestión estratégica definida	Capacitación en el desarrollo de temas de la gestión estratégica tales como misión, visión, objetivos y	Convenio con la escuela de administración de la	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN-PROPIETARIOS DE PANADERIAS	6 meses después de haber terminado el trabajo.	MEDIR ASISTENCIA $\frac{\text{Total de personas capacitadas}}{\text{Total de personas convocadas}} \times 100$



	valores mediante una capacitación.	Universidad de Cuenca. \$25,00			MEDIR NUMERO DE PANIFICADORES QUE APLICARON LA CAPACITACION. $\frac{\text{Personas que aplicaron}}{\text{Total de personas capacitadas}} \times 100$
Control preventivo eficiente	Capacitación en la forma de llevar registros físicos de los controles preventivos de las maquinarias	Convenio con la escuela de administración de la Universidad de Cuenca. \$25,00	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN- PROPIETARIOS DE PANADERIAS	6 meses después de haber terminado el trabajo.	MEDIR ASISTENCIA $\frac{\text{Total de personas capacitadas}}{\text{Total de personas convocadas}} \times 100$ MEDIR NUMERO DE PANIFICADORES QUE APLICARON LA CAPACITACION. $\frac{\text{Personas que aplicaron}}{\text{Total de personas capacitadas}} \times 100$
Adquisición de tecnología.	Incrementar una nueva línea de productos (pastelería, galletería, bocaditos, chucaques).	Asesorías de proveedores. \$ 0,00	ASESORES- PROPIETARIOS DE LAS PANADERÍAS.	Un año después de haber creado los grupos asociativos	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{ventas presupuestadas}} \times 100$ $\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{total de clientes atendidos}} \times 100$
Crear grupos asociativos (por sectores de	Asamblea en la que se discutirá los distintos temas como lo son el	MIPRO \$ 0,00	MIPRO	Un año después de haber	$\frac{\text{Total de asistidos}}{\text{Convocados}} \times 100$



ubicación) para incrementar el poder de negociación de los panificadores en la adquisición de materia prima y tecnología.	<p>tipo de materia prima que utiliza y la tecnología que desean.</p> <p>Implementar un software que permita administrar eficientemente el negocio. El software debe contener aplicativos como: contabilidad, ventas, compras, inventario, impuestos y producción.</p>	<p>CONSULTORA – ACATHA</p> <p>\$ 990,00</p> <p>PROGRAMA COMPLETO.</p> <p>\$ 25,00</p> <p>APLICATIVO ESPECIFICOS POR MES</p>	<p>Contratación a una empresa que brinde un software de producción y de facturación contable-financiera.</p>	<p>recibido las diferentes capacitaciones.</p> <p>Seis meses después de haber creado los grupos asociativos y haber recibido las diferentes capacitaciones.</p>	<p>$\frac{\text{precio antes} - \text{precio después}}{\text{precio antes de la asociación}} \times 100$</p> <p>Tasa de crecimiento de las ventas $= \frac{\text{Ventas año } t - \text{Ventas año } t - 1}{\text{Ventas año } t - 1} * 100$</p> <p>$\frac{\text{Total de personas capacitadas}}{\text{Total de personas convocadas}} \times 100$</p> <p>$\frac{\text{Personas que aplicaron}}{\text{Total de personas capacitadas}} \times 10$</p>
--	---	---	---	---	---

Fuente: Las autoras

4.3. Hipótesis 2

Contestando a la hipótesis: “Están dispuestos a aplicar la metodología los propietarios de las panaderías”.

Para ejecutar este punto se realizó una prueba piloto en la que se elaboró una segunda encuesta (anexo 4), y se seleccionó de manera aleatoria a 20 personas de las 113 que se encuestó anteriormente.

En la encuesta se utilizó la escala de Likert, donde nos planteamos un grado de cumplimiento.

Tabla 4. 3 Grado de aceptación del Plan.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Poco de acuerdo	Totalmente desacuerdo
76% - 100%	51% - 75%	26% - 50%	1% - 25%	0%

Tabla 4. 4 Resultados de la encuesta 2.

Estaría usted dispuesto a aplicar el plan				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Indiferente	4	20,0	20,0
	De acuerdo	12	60,0	80,0
	Muy de acuerdo	4	20,0	100,0
	Total	20	100,0	

Encuesta a las panaderías.
Elaboración: Las Autoras.

De los panificadores que están dispuestos a aplicar el plan el 20% (4) son indiferentes, el 60% (12) están de acuerdo y el 20% (4) están muy de acuerdo.

De estos resultados podemos deducir que los panificadores están dispuestos a ejecutar el plan en un rango de 51% al 75%, del Plan de Mejora competitiva.



Tabla 4. 5 Temas de Capacitaciones.

TEMAS DE CAPACITACIONES	RESPONSABLE
Temas de Marketing. Manejo eficiente de recursos (materia prima) Capacitación en la presentación del producto Atención al cliente. Estrategias de Publicidad. Temas sobre imagen corporativa, establecimiento de planeación estratégica (misión, visión, etc.).	ESCUELA DE MARKETING
Capacitación sobre las ventajas que tiene afiliarse al MIPRO. Temas de Asociatividad y sus ventajas. Estrategia de diferenciación que les permita otorgar valor agregado a sus clientes para que de esta forma se distingan de la competencia. Producción Oportuna Control y mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos.	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
Manejo adecuado de sus cuentas.	ESCUELA DE CONTABILIDAD

Fuente: Las autoras

Planificación de la capacitación:

- Coordinar el plan de capacitación en los horarios más conveniente para los negocios
- Preparar el material a utilizar en las capacitaciones
- Llevar material visual de apoyo
- Proporcionar la información de acorde a cada negocio

2016 - 2017

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



**CALIENTITO
DEL DÍA**



**SABORCITO
ÚNICO**

+

=



**FELICIDAD
GARANTIZADA**

Para finalizar el presente trabajo expondremos las conclusiones del mismo así también presentaremos las recomendaciones que se hará al sector panificador las mismas que son el resultado de trabajo.



CONCLUSIONES

El sector panificador comprende una parte importante del sector manufacturero, que con el apoyo de entidades públicas puede incrementar su productividad y por ende lograr mayor competitividad en el mercado.

Durante el tiempo en que nos encontrábamos realizando la investigación pudimos ver el trabajo y la constancia que caracteriza a los panificadores, por lo que tienen sueños y metas para el progreso de sus pequeñas empresas.

En base al estudio realizado podemos decir que el sector panificador en su gran mayoría es empírico, debido a que muchos son panaderos por tradición, es decir, que aprendieron este oficio más por experiencia que por haber realizado alguna carrera enfocada a este ramo.

Si bien en la actualidad la Junta de Defensa del Artesano otorga la calificación de Maestro Panadero por medio de cursos, donde imparten materias de Cultura General, Ética y Desarrollo Humano y Legislación Laboral, Artesanal, Cooperativismo y Tributación, no se toma en cuenta temas como productividad, competitividad, marketing, etc.

Otros de los problemas que enfrentan a diario las panaderías es el grado de competencia, ya que es una amenaza para sus negocios, debido a esto los panificadores deben lidiar con temas como precios, variedad, calidad de servicio, innovación, y tecnologías. Según el estudio que realizamos el 85% de las panaderías tienen un alto nivel de competencia, ya que se encuentran ubicadas entre 1 a 6 panaderías, muchas de estas se encuentran en la misma cuadra.

Para el 39% de los panificadores el principal limitante que tienen para crecer es la falta de financiamiento, ya que por esta razón no pueden acceder a programas informáticos, así como a la ampliación de los locales comerciales, etc.

De la encuesta realizada a los consumidores, podemos deducir que para ellos es importante la diversificación y variedad de productos así como también lo es la atención al cliente.



Finalmente queremos mencionar que si bien el MIPRO les brinda beneficios a nuestros pequeños panificadores, la comunicación con ellos es defectuosa, ya que muchos desconocen los beneficios que realmente ofrecen, decimos esto debido a que los panificadores no mencionaban las asesorías que el MIPRO ofrece en temas como: BPM, imagen corporativa, y el acceso a las ferias, además el 68% cuenta con un plan de mantenimiento correctivo, es decir no cuenta con un plan preventivo, es decir simplemente arreglan la maquinaria cuando esta se daña, por lo que se produce un retraso en la producción.

En base a la observación directa que se realizó mediante la aplicación de las encuestas los panificadores en su mayoría laboran en locales no operativos, asimismo el personal presenta un aspecto no apropiado para este tipo de negocios, debido a que, carecen de conocimiento en buenas prácticas de manufactura (BPM), teniendo como consecuencia de esto un deficiente desenvolvimiento por parte de los empleados, ya que algunos no cuidan de su propio aspecto y tampoco de la presentación del local. Además no tienen un control de la maquinaria que utilizan, ya que el 58% de los consumidores encuestados calificó a la limpieza de la panadería como algo bueno, siendo estos valores los más representativos, además carecen de un control en el correcto manejo de las materias primas.



RECOMENDACIONES

En base al estudio realizado presentamos las siguientes recomendaciones que consideramos importantes para el mejoramiento de este sector.

- ✓ Impulsar carreras técnicas en panificación, para de esta manera lograr impartir temas como productividad, competitividad, investigación y desarrollo, Buenas Prácticas de manufactura, Marketing, control y calidad de productos, así como de sus maquinarias.
- ✓ Fomentar la asociatividad, ya que esto será una importante herramienta para el crecimiento del sector panificador, además que ayudará a incrementar el nivel de competitividad y productividad del sector. La asociatividad de los panificadores permitirá incrementar su poder de negociación con los proveedores de las materias primas, además dicha estrategia servirá para la aplicación de créditos que requieren la mayoría de panificadores para mejorar sus actividades.
- ✓ Los panificadores deberán poner en práctica las herramientas y técnicas que adquieran en las capacitaciones propuestas en el plan, de esta manera estaríamos acompañando y motivando a nuestros panificadores para lograr ubicar el pan del Azuay en el mapa del mundo.
- ✓ Se recomienda además innovar su imagen corporativa adoptando un logo llamativo, y un slogan alusivo a las bondades del producto que en el corto tiempo se posicione en la mente del actual consumidor y del futuro cliente que en algún momento recordará que consumió productos de una nueva marca.
- ✓ Poner en práctica técnicas de atención al cliente, esto sin duda atraerá más al consumidor porque se sentirá bien atendido. Ya que en la encuesta realizada los consumidores manifestaban que la atención era un aspecto importante que tomaban en cuenta para seleccionar el local de compra.
- ✓ Realizar campañas frecuentes de degustación, esto permitirá posicionar en la mente del consumidor los diferentes sabores del pan, esto hará que en algún momento ese cliente se convierta en comprador frecuente.
- ✓ Utilizar las redes sociales para promocionar el negocio, para promover sus productos y tener un contacto más cercano con sus clientes, ya que el 41% de los consumidores encuestados calificó a la publicidad como algo bueno, el 14% como excelente, el 31% como regular, por ello su importancia.
- ✓ Mantener de forma constante un buzón de sugerencias a la vista del cliente, para que este tenga la oportunidad de expresar su inconformidad ante el servicio.



- ✓ Además, se les recomienda que una vez puesto en práctica el plan de mejora competitiva, se evalúe los resultados con el propósito de corregir aquellos aspectos que no hayan sido adecuadamente implementados o no dieron los resultados esperados.
- ✓ Modernizar sus instalaciones físicas para que mejore el ambiente de trabajo de sus colaboradores, este solo hecho les volverá más productivos.
- ✓ Adoptar nueva tecnología para los procesos de producción del pan, esto hará que baje la carga de trabajo de sus colaboradores y volverá a la panadería más competitiva, ya que el 94% de las panaderías disponen de maquinaria de acción manual y semiautomática.
- ✓ Mantener las tradicionales recetas que les prefieren los clientes y retirar aquellas que perdieron su acogida reemplazándolas por otras que tengan algún valor agregado para el consumidor.
- ✓ Capacitar con el fin de buscar el bienestar y desarrollo de los maestros panificadores y de sus empresas, ya que esto les permitirá un conocimiento adecuado del estado real de sus panaderías.
- ✓ Implementación de un software que les permitirán administrar eficientemente el negocio. El software debe contener aplicativos como: contabilidad, ventas, compras, inventario, impuestos y producción.
- ✓ Por último, se puede señalar que es urgente y necesario que los microempresarios panificadores adquieran conocimientos en marketing para promocionar sus productos.

2016 - 2017

ANEXOS



La siguiente información servirá para sustentar el desarrollo del presente trabajo.

ANEXO 1: Encuesta aplicada a las panaderías.

Encuesta aplicada a PYMES para Levantamiento de Línea Base	
<p>Estimado empresario, la presente encuesta tiene como objeto obtener la información necesaria para realizar el levantamiento de la línea base de las Pymes en las provincias del Azuay Anticipamos nuestro agradecimiento por la colaboración e información vertida en el siguiente cuestionario.</p>	
<p>Empresa: _____</p> <p>Informante: _____</p> <p>Dirección: _____</p> <p>E- Mail: _____</p> <p>Teléfono: _____</p> <p>Fecha: _____</p>	<p style="text-align: center;">Actividad Económica</p> <p>Panadería <input type="checkbox"/></p>



CARACTERISITICAS GENERALES																																																																																							
<p>1.- La organización forma parte de los: <i>(una opción)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Artesanos de la Junta</p> <p><input type="checkbox"/> Artesanos MIPRO</p> <p><input type="checkbox"/> Otro: _____</p> <p>2.- Según el tipo de unidad legal, la empresa tiene:</p> <p>Régimen impositivo simplificado (RISE) <input type="checkbox"/></p> <p>Personas naturales obligadas a llevar contabilidad <input type="checkbox"/></p> <p>Personas naturales no obligadas a llevar contabilidad <input type="checkbox"/></p> <p>3.- ¿Cuántos Años lleva realizando actividades?</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p>4.- Número de personal que dispone la empresa:</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p>5.- ¿Cuál es el mercado de destino de las ventas ?</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>Ciudad</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td rowspan="5" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Realiza entregas a domicilio</td> </tr> <tr> <td>Cantón</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Provincia</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Provincias cercanas</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Exportación</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>6.-Cuál es su facturación semanal promedio</p> <p style="text-align: center;">_____</p>	Ciudad	<input type="checkbox"/>	Realiza entregas a domicilio	Cantón	<input type="checkbox"/>	Provincia	<input type="checkbox"/>	Provincias cercanas	<input type="checkbox"/>	Exportación	<input type="checkbox"/>	<p>7.- ¿Cuales son los principales compradores?</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <th>Privado <i>(una opción)</i></th> <th>Esporadica</th> <th>Permanente</th> </tr> <tr> <td>Consumidor directo</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Distribuidor o intermediario</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Otras industrias</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <table style="width: 100%;"> <tr> <th>Sector publico <i>(una opción)</i></th> <th>Esporadica</th> <th>Permanente</th> </tr> <tr> <td>Instituciones públicas</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Empresas públicas</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Municipios y Consejo Provincial</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>8.- Calificación de los recursos humanos: <i>Indique el número de talento humano según su nivel</i></p> <table style="width: 100%;"> <tr> <th></th> <th>Producción</th> <th>Control Calidad</th> <th>Administ. y Contab.</th> <th>Ventas</th> <th>Mantenimiento</th> </tr> <tr> <td>Postgrado</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Profesionales</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Tecnólogos</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Bachilleres</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Primaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Obreros calificados</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Obreros no calificados</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>9.- Han recibido capacitación / asistencia técnica</p> <p>si <input type="checkbox"/></p> <p>no <input type="checkbox"/></p> <p>En que tema</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>10 ¿Ha requerido financiamiento adicional durante el tiempo que lleva generando actividades?</p> <p>si <input type="checkbox"/></p> <p>no <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Continúa Pasa pregunta 14</p>	Privado <i>(una opción)</i>	Esporadica	Permanente	Consumidor directo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Distribuidor o intermediario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otras industrias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sector publico <i>(una opción)</i>	Esporadica	Permanente	Instituciones públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Empresas públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Municipios y Consejo Provincial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Producción	Control Calidad	Administ. y Contab.	Ventas	Mantenimiento	Postgrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Profesionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tecnólogos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bachilleres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Obreros calificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Obreros no calificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ciudad	<input type="checkbox"/>	Realiza entregas a domicilio																																																																																					
Cantón	<input type="checkbox"/>																																																																																						
Provincia	<input type="checkbox"/>																																																																																						
Provincias cercanas	<input type="checkbox"/>																																																																																						
Exportación	<input type="checkbox"/>																																																																																						
Privado <i>(una opción)</i>	Esporadica	Permanente																																																																																					
Consumidor directo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																					
Distribuidor o intermediario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																					
Otras industrias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																					
Sector publico <i>(una opción)</i>	Esporadica	Permanente																																																																																					
Instituciones públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																					
Empresas públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																					
Municipios y Consejo Provincial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																					
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																					
	Producción	Control Calidad	Administ. y Contab.	Ventas	Mantenimiento																																																																																		
Postgrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																		
Profesionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																		
Tecnólogos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																		
Bachilleres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																		
Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																		
Obreros calificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																		
Obreros no calificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																		



<p>11 ¿Indique el motivo por el cuál requirió financiamiento adicional?</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Ampliación física del negocio</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Compra maquinaria</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Compra equipos tecnológicos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Implementación de sistemas informáticos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Capacitación ó asesoría</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Adquisición de materias primas</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Cubrir pagos pendientes</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Otro: _____</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Ampliación física del negocio	<input type="checkbox"/>	Compra maquinaria	<input type="checkbox"/>	Compra equipos tecnológicos	<input type="checkbox"/>	Implementación de sistemas informáticos	<input type="checkbox"/>	Capacitación ó asesoría	<input type="checkbox"/>	Adquisición de materias primas	<input type="checkbox"/>	Cubrir pagos pendientes	<input type="checkbox"/>	Otro: _____	<input type="checkbox"/>	<p style="text-align: center;">RELACIÓN CON LOS PRODUCTOS Y PROCESOS</p> <p>17 ¿Cuál es el principal tipo de proceso de producción?</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Bajo pedido</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Para stock/almacenamiento</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Continuo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Por lotes/intermitente</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>En línea</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> <p>18 ¿Cuál es la capacidad productiva utilizada de la empresa?</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>30 - 35%</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>51-60 %</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>Mas de 80%</td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>36 - 40%</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>61-70%</td><td><input type="checkbox"/></td> <td></td><td></td> </tr> <tr> <td>41 - 50%</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>71-80%</td><td><input type="checkbox"/></td> <td></td><td></td> </tr> </table>	Bajo pedido	<input type="checkbox"/>	Para stock/almacenamiento	<input type="checkbox"/>	Continuo	<input type="checkbox"/>	Por lotes/intermitente	<input type="checkbox"/>	En línea	<input type="checkbox"/>	30 - 35%	<input type="checkbox"/>	51-60 %	<input type="checkbox"/>	Mas de 80%	<input type="checkbox"/>	36 - 40%	<input type="checkbox"/>	61-70%	<input type="checkbox"/>			41 - 50%	<input type="checkbox"/>	71-80%	<input type="checkbox"/>		
Ampliación física del negocio	<input type="checkbox"/>																																												
Compra maquinaria	<input type="checkbox"/>																																												
Compra equipos tecnológicos	<input type="checkbox"/>																																												
Implementación de sistemas informáticos	<input type="checkbox"/>																																												
Capacitación ó asesoría	<input type="checkbox"/>																																												
Adquisición de materias primas	<input type="checkbox"/>																																												
Cubrir pagos pendientes	<input type="checkbox"/>																																												
Otro: _____	<input type="checkbox"/>																																												
Bajo pedido	<input type="checkbox"/>																																												
Para stock/almacenamiento	<input type="checkbox"/>																																												
Continuo	<input type="checkbox"/>																																												
Por lotes/intermitente	<input type="checkbox"/>																																												
En línea	<input type="checkbox"/>																																												
30 - 35%	<input type="checkbox"/>	51-60 %	<input type="checkbox"/>	Mas de 80%	<input type="checkbox"/>																																								
36 - 40%	<input type="checkbox"/>	61-70%	<input type="checkbox"/>																																										
41 - 50%	<input type="checkbox"/>	71-80%	<input type="checkbox"/>																																										
<p>12 Indique el monto aproximado en el cuál se incurrió</p> <p>\$ <input style="width: 100px;" type="text"/></p> <p style="text-align: right;">-----></p> <p>13 Indique las fuentes de financiamiento</p> <table style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Fuente</th><th style="width: 50%;">Porcentaje</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Propio</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ajeno</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table> <p>14Cuál cree que es la principal limitante para el crecimiento empresarial</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Falta de financiamiento</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Falta de experiencia en la industria</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Permisos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Impuestos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Nivel de competencia del Sector</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Otros: ¿cuáles?</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td></tr> <tr><td>_____</td><td></td></tr> </table>	Fuente	Porcentaje	Propio	<input type="checkbox"/>	Ajeno	<input type="checkbox"/>	Falta de financiamiento	<input type="checkbox"/>	Falta de experiencia en la industria	<input type="checkbox"/>	Permisos	<input type="checkbox"/>	Impuestos	<input type="checkbox"/>	Nivel de competencia del Sector	<input type="checkbox"/>	Otros: ¿cuáles?	<input type="checkbox"/>	_____		_____		<p>19 ¿Capacidad productiva? (solo producción)</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Número de empleados</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Número de piezas por día</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Número de procesos planificados</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> <p>20 ¿Con qué frecuencia planifica la producción las empresas? (una opción)</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Diaria</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Semanal</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Quincenal</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Mensual</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Trimestral</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Semestral</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Anual</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Número de empleados	<input type="checkbox"/>	Número de piezas por día	<input type="checkbox"/>	Número de procesos planificados	<input type="checkbox"/>	Diaria	<input type="checkbox"/>	Semanal	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>		
Fuente	Porcentaje																																												
Propio	<input type="checkbox"/>																																												
Ajeno	<input type="checkbox"/>																																												
Falta de financiamiento	<input type="checkbox"/>																																												
Falta de experiencia en la industria	<input type="checkbox"/>																																												
Permisos	<input type="checkbox"/>																																												
Impuestos	<input type="checkbox"/>																																												
Nivel de competencia del Sector	<input type="checkbox"/>																																												
Otros: ¿cuáles?	<input type="checkbox"/>																																												

Número de empleados	<input type="checkbox"/>																																												
Número de piezas por día	<input type="checkbox"/>																																												
Número de procesos planificados	<input type="checkbox"/>																																												
Diaria	<input type="checkbox"/>																																												
Semanal	<input type="checkbox"/>																																												
Quincenal	<input type="checkbox"/>																																												
Mensual	<input type="checkbox"/>																																												
Trimestral	<input type="checkbox"/>																																												
Semestral	<input type="checkbox"/>																																												
Anual	<input type="checkbox"/>																																												
SISTEMA DE CALIDAD																																													
<p>TECNOLOGÍA/MAQUINARIA</p> <p>15 Cuál es el principal grado de automatización de la empresa:</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Acción manual</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Semi automática</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Automática</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Computarizada</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> <p>16 La empresa dispone de programas o aplicaciones informáticas</p> <p>si <input type="checkbox"/></p> <p>no <input type="checkbox"/> Pase preg 17</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, cuál utiliza</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Hojas de calculo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Software de contabilidad</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Software de gestión de proyectos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Software para asistencia de manufactura</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Software para planificación y programación de producción</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Software diseño</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Otro: Cuál ? _____</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Acción manual	<input type="checkbox"/>	Semi automática	<input type="checkbox"/>	Automática	<input type="checkbox"/>	Computarizada	<input type="checkbox"/>	Hojas de calculo	<input type="checkbox"/>	Software de contabilidad	<input type="checkbox"/>	Software de gestión de proyectos	<input type="checkbox"/>	Software para asistencia de manufactura	<input type="checkbox"/>	Software para planificación y programación de producción	<input type="checkbox"/>	Software diseño	<input type="checkbox"/>	Otro: Cuál ? _____	<input type="checkbox"/>	<p>21 Realiza Controles de Calidad?</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>si</td><td><input type="checkbox"/> (continua)</td></tr> <tr><td>no</td><td><input type="checkbox"/> (pase preg. 27)</td></tr> </table> <p>22 ¿Cuáles son los métodos de control de calidad?</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Inspección visual por simple observación</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Inspección visual final con guía de defectos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ensayos físicos y/o químicos(respuesta preg 25)</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Control estadístico</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> <p>23 La empresa realiza:</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Si No</td> </tr> <tr> <td>Control en procesos de producción</td> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Control total en todos los procesos</td> <td><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;"> Si la respuesta es Si pase p. 24 </div>	si	<input type="checkbox"/> (continua)	no	<input type="checkbox"/> (pase preg. 27)	Inspección visual por simple observación	<input type="checkbox"/>	Inspección visual final con guía de defectos	<input type="checkbox"/>	Ensayos físicos y/o químicos(respuesta preg 25)	<input type="checkbox"/>	Control estadístico	<input type="checkbox"/>		Si No	Control en procesos de producción	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Control total en todos los procesos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
Acción manual	<input type="checkbox"/>																																												
Semi automática	<input type="checkbox"/>																																												
Automática	<input type="checkbox"/>																																												
Computarizada	<input type="checkbox"/>																																												
Hojas de calculo	<input type="checkbox"/>																																												
Software de contabilidad	<input type="checkbox"/>																																												
Software de gestión de proyectos	<input type="checkbox"/>																																												
Software para asistencia de manufactura	<input type="checkbox"/>																																												
Software para planificación y programación de producción	<input type="checkbox"/>																																												
Software diseño	<input type="checkbox"/>																																												
Otro: Cuál ? _____	<input type="checkbox"/>																																												
si	<input type="checkbox"/> (continua)																																												
no	<input type="checkbox"/> (pase preg. 27)																																												
Inspección visual por simple observación	<input type="checkbox"/>																																												
Inspección visual final con guía de defectos	<input type="checkbox"/>																																												
Ensayos físicos y/o químicos(respuesta preg 25)	<input type="checkbox"/>																																												
Control estadístico	<input type="checkbox"/>																																												
	Si No																																												
Control en procesos de producción	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																												
Control total en todos los procesos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																																												



24 ¿Existen Registros y/o documentos de los controles? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>		30 Responda Conoce los gustos de los consumidores Conoce la calidad de los productos de la competencia Realiza investigaciones de mercado Presta servicios de post venta Ofrece garantía de calidad por su producto Realiza publicidad directa Conoce los precios de los productos de la competencia Conoce los hábitos de compra de sus clientes		N. Ap SI NO
25 ¿Qué tipo de laboratorios usa para control de calidad? No usa <input type="checkbox"/> Propios <input type="checkbox"/> Universidades <input type="checkbox"/> Empresas del sector <input type="checkbox"/> Servicios especializados <input type="checkbox"/>		Solo si en pregunta 22 responde opción de Ensayos físicos y químicos		
MATERIAS PRIMAS				
26 Dispone de sistema de Gestión: Calidad y Producto Si <input type="checkbox"/> --> ISO <input type="checkbox"/> INEN <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Pase preg 27 Prevé calificar <input type="checkbox"/> Está en proceso <input type="checkbox"/> Ha calificado <input type="checkbox"/>		31 Origen y provisión de las materias primas (una opción) Materias Primas/ Productos (importadas) Importación directa <input type="checkbox"/> Importadores <input type="checkbox"/> Intermediarios mayoristas <input type="checkbox"/> Almacenes intermediarios <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		
27 ¿Posee Plan de Mantenimiento? si <input type="checkbox"/> Continúa no <input type="checkbox"/> Pase preg 28 ¿Qué tipo de mantenimiento dispone? Correctivo <input type="checkbox"/> Preventivo <input type="checkbox"/>		32 Materias Primas/productos (de origen nacional) Fabricantes <input type="checkbox"/> Distribuidores mayoristas <input type="checkbox"/> Almacenes intermediarios <input type="checkbox"/> Tiendas minoristas <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		
GESTIÓN DE INVENTARIOS		33 Cuáles son las condiciones para la adquisición de materia prima/productos Si no Califica Proveedores <input type="checkbox"/> Recibe información sobre materias primas <input type="checkbox"/> Recibe servicio post venta <input type="checkbox"/> Proveedor solicita sus opiniones <input type="checkbox"/>		
28 ¿Administra sus Inventarios ? si <input type="checkbox"/> --> Como lo realiza? no <input type="checkbox"/> Pase preg 29 Por experiencia <input type="checkbox"/> Por kárdex manual <input type="checkbox"/> Por sistema computarizado <input type="checkbox"/>		34 ¿Cómo certifica la calidad de la materia prima/productos? Certificación del proveedor <input type="checkbox"/> Pruebas propias <input type="checkbox"/> Certificación de terceros <input type="checkbox"/>		
MERCADEO		35 ¿El abastecimiento recibido es: (Una opción) Oportuno <input type="checkbox"/> Pocas demoras <input type="checkbox"/> Atrasos frecuentes <input type="checkbox"/>		
29 Aproximadamente: ¿Sabe cuántos locales de la misma actividad económica que el suyo existen en un radio de 5 cuadras a la redonda? <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 10px auto;"></div>		36 Formas de pago a los proveedores < 15 días <input type="checkbox"/> entre 15 - 30 días <input type="checkbox"/> > 30 días <input type="checkbox"/>		



ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL		INNOVACIÓN & DESARROLLO																																											
37 ¿Tiene su Gestión Estratégica documentada? <div> <div>Si</div> <div>No</div> </div> <div> <div>Definido su misión</div> <div>Definido su visión</div> <div>Definido su organigrama</div> <div>Definido sus políticas de la empresa</div> </div>		43 Indique el nivel de importancia considerado a la aplicación de innovación dentro de la empresa <div> <div>5 Muy Importante</div> <div>4 Importante</div> <div>3 Regularmente Importante</div> <div>2 Poco importante</div> <div>1 Nada importante</div> </div>																																											
CONTROL 38 ¿Lleva contabilidad de costos? <div> <div>si</div> <div>Continua</div> </div> <div> <div>no</div> <div>Pase preg 39</div> </div> ¿Cuál es la forma de llevar su contabilidad? <div> <div>Cuenta propia</div> <div>Tercerizada</div> </div> ¿Qué sistema utiliza para la contabilidad de costos? <div> <div>Manual</div> <div>Computarizado</div> </div>		44 ¿Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos 2 años? <div> <div>si</div> <div>Continua</div> </div> <div> <div>no</div> <div>Pase a la P46</div> </div>																																											
39 ¿La empresa lleva Contabilidad general? <div> <div>SI</div> <div>NO</div> </div> <div> <div>Pase preg 40</div> </div> Cuál es la periodicidad de elaborar los balances? <div> <div>Anual</div> <div>Semestral</div> <div>Trimestral</div> <div>Mensual</div> <div>Nunca</div> </div>		45 Indique el grado de importancia de estos cambios para su empresa (1= nada importante, 5=) <table border="1"> <tr> <td>Cambio o mejora en productos existentes</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Comercialización de nuevos productos</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Cambios o mejoras en los procesos de producción</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Adquisición de nuevos bienes y equipos</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Dirección y gestión</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Compras y aprovisionamiento</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Comercial/ventas</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>		Cambio o mejora en productos existentes	1	2	3	4	5	Comercialización de nuevos productos	1	2	3	4	5	Cambios o mejoras en los procesos de producción	1	2	3	4	5	Adquisición de nuevos bienes y equipos	1	2	3	4	5	Dirección y gestión	1	2	3	4	5	Compras y aprovisionamiento	1	2	3	4	5	Comercial/ventas	1	2	3	4	5
Cambio o mejora en productos existentes	1	2	3	4	5																																								
Comercialización de nuevos productos	1	2	3	4	5																																								
Cambios o mejoras en los procesos de producción	1	2	3	4	5																																								
Adquisición de nuevos bienes y equipos	1	2	3	4	5																																								
Dirección y gestión	1	2	3	4	5																																								
Compras y aprovisionamiento	1	2	3	4	5																																								
Comercial/ventas	1	2	3	4	5																																								
40 ¿La empresa realiza planeación financiera? <div> <div>si</div> <div>-----></div> <div>Presupuesto ventas</div> <div>Presupuesto compras</div> <div>Presupuesto producción</div> <div>Flujo de caja</div> </div> <div> <div>Pase preg 42</div> </div>		46 Indique el grado de implementación de las siguientes técnicas en su empresa (1= poco desarrollada, 5= Muy desarrollada) <table border="1"> <tr> <td>Sistemas de contabilidad de costos</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Presupuesto de ingresos y gastos anuales</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Estado de flujo de efectivo</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Análisis de la situación económica-financiera</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Planeación estratégica formal (Misión, visión)</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>		Sistemas de contabilidad de costos	1	2	3	4	5	Presupuesto de ingresos y gastos anuales	1	2	3	4	5	Estado de flujo de efectivo	1	2	3	4	5	Análisis de la situación económica-financiera	1	2	3	4	5	Planeación estratégica formal (Misión, visión)	1	2	3	4	5												
Sistemas de contabilidad de costos	1	2	3	4	5																																								
Presupuesto de ingresos y gastos anuales	1	2	3	4	5																																								
Estado de flujo de efectivo	1	2	3	4	5																																								
Análisis de la situación económica-financiera	1	2	3	4	5																																								
Planeación estratégica formal (Misión, visión)	1	2	3	4	5																																								
41 ¿Cuál es la periodicidad de la planeación financiera? <div> <div>Anual</div> <div>Trimestral</div> <div>Nunca</div> <div>Semestral</div> <div>Mensual</div> </div>		47 ¿Indique cual ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los 2 últimos años ? <table border="1"> <tr> <td></td> <td>Muy desfavorable</td> <td>Poco desfavorable</td> <td>Desfavorable</td> <td>Favorable</td> <td>Muy Favorable</td> </tr> <tr> <td>Mejora en calidad del producto</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mejora en la coordinación de procesos internos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mejor organización de las tareas del personal</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aumento de la satisfacción de los clientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Muy desfavorable	Poco desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy Favorable	Mejora en calidad del producto						Mejora en la coordinación de procesos internos						Mejor organización de las tareas del personal						Aumento de la satisfacción de los clientes						Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los						Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos					
	Muy desfavorable	Poco desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy Favorable																																								
Mejora en calidad del producto																																													
Mejora en la coordinación de procesos internos																																													
Mejor organización de las tareas del personal																																													
Aumento de la satisfacción de los clientes																																													
Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los																																													
Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos																																													
INTEGRACIÓN INTRA E INTER SECTORIAL 42 ¿La empresa utiliza la subcontratación? <div> <div>si</div> <div>En qué áreas?</div> </div> <div> <div>no</div> <div>Pase preg 43</div> </div> ¿Cuál es la frecuencia con la que subcontrata? <div> <div>Permanente</div> <div>Esporádica</div> </div>																																													

					Deficiente	Insuficiente	Regular	Bueno	Excelente
Incremento en la cuota del mercado									
Incremento en la rentabilidad									
Incremento en la productividad									
Aumento de la motivación de los trabajadores									
Reducción de la rotación del personal									
Reducción de ausentismo laboral									
52 Indique el nivel de producción de los tres principales productos									
					Porcentaje		Nombre producto		
Producto 1									
Producto 2									
Producto 3									
SUMA									
Otros									
PREGUNTAS ORIENTADAS ESPECIFICAMENTE AL TIPO DE ACTIVIDAD									
48 De los siguientes temas: Indique en cuáles ha realizado innovación.									
					Si	No			
Capacitación de la gerencia de las empresas									
Mejoramiento de los productos									
Mejoramiento de los procesos									
Desarrollo de nuevos procesos									
Adquisición de tecnología incorporada a maquinaria y equipos									
Mejoramiento de los sistemas de administración									
Mejoramiento de los sistemas de comercialización									
Acceso a fuentes de información de mercados									
Acceso a fuentes de información de tecnología									
Mejoramiento de los sistemas de mantenimiento									
Mejoramiento del control de calidad									
Implementación del sistema de calidad									
Cumplimiento de normas ambientales, aplicación de tec. Limpias									
Otros: _____									
53 Del siguiente listado de herramientas y maquinaria, indique cuáles utiliza en sus procesos de producción									
Mesa de trabajo de acero inoxidable									
Aplanchadora									
Boleadora									
Cortadora									
Dosificadora									
Horno automático									
Horno Manual									
Batidora									
Amasadora automática									
Amasadora semi-automática									
Encuestador: _____ Validador: _____									
PRODUCCIÓN									
49 ¿Con qué frecuencia realiza sus procesos de producción?									
Diaria									
Semanal									
Quincenal									
Mensual									
Trimestral									
Otra: _____									
50 ¿En promedio cuantas unidades produce en cada proceso?									
51 ¿En promedio cuantos tipos de productos fabrica?									

ANEXO 2: Listado de personas encuestados.

	NOMBRE	TALLER	CANTÓN	PARROQUIA
1	TORRES VASQUEZ MARIA TRINIDAD	PANADERIA EL MOLINO	CUENCA	BELLAVISTA
2	BRAVO ZAMBRANO SANTA MONICA	GRAN PAN	CAMILO PONCE ENRÍQUEZ	CAMILO PONCE ENRÍQUEZ
3	ORTIZ ROMERO LUIS FRANCISCO	PAN DE ORO	CUENCA	MONAY
4	PESANTEZ SANCHEZ JORGE MARCELO	PASTELERIA MARCELITO	CUENCA	EL BATÁN
5	DELGADO PALACIOS ROMULO GONZALO	DULCES DE ALICIA	CUENCA	SIDCAY
6	RENGEL ORELLANA IVAN PATRICIO	PANADERIA Y PASTELERIA NINO JESUS	CUENCA	HUAYNACÁPAC
7	PLASENCIA PACHECO NICANOR	PANADERIA NIKITO	SIGSIG	SIGSIG
8	TAPIA MARIN WILSON EDUARDO	PANADERIA EL TRIGAL	GULACEO	GUALACEO
9	VALLENILLA APONTE JOHANN MIGUEL	PANADERIA-REPOSTERIA SHAKTICAKES BAKERY CAKESHOP	CUENCA	HUAYNACÁPAC
10	SALINAS ORDOÑEZ ANGEL MANUEL	PANADERIA Y PASTELERIA DELICIAS Y SABORES	CUENCA	CAÑARIBAMBA
11	SOTOMAYOR DAVILA MARIA CARIDAD	A PUNTO DE NIEVE	CUENCA	YANUNCAY
12	CALLE ORTIZ MARIO CIRILO	LA PARISIENNE	CUENCA	EL SAGRARIO
13	ABAD MALDONADO OLGA CARMELA	GELO	CUENCA	YANUNCAY
14	FLORES GUAMAN KLEBER IBAN	PANADERIA REINA DEL CISNE	CUENCA	SAN JOAQUÍN
15	CAMPOVERDE PEÑAFIEL ANA LUCIA	PANADERIA Y PASTELERIA DULCINEA	CUENCA	SAN SEBASTIÁN
16	CAJAMARCA PUCHA ANA LUCIA	PANADERIA CALENTITTO	CUENCA	SUCRE
17	GUARACA HOLGUIN PAULO CESAR	PANADERIA Y PASTELERIA PAULO'S	CUENCA	HUAYNACÁPAC



18	GORDILLO MORA ELVIRA MARIA EUGENIA	MABOLI	CUENCA	MONAY
19	VERA SAGBAY ALEXANDRA GABRIELA	PANADERIA LA ESPIGA DORADA	CUENCA	RICAURTE
20	ROBLES BERMEO LOLA MARIA	PANADERIA Y PASTELERIA EL MANANTIAL	CUENCA	EL VECINO
21	ARMIJOS CABRERA NADIA ESTELA	EL PALACIO DEL PAN	GULACEO	GUALACEO
22	LOJANO SIGUA NANCY LUCRECIA	PANADERIA SABOR LATINO	CUENCA	SAN BLAS
23	FIGUEROA GALAN ANA MARIA	TURVY PASTELERIA	CUENCA	BELLAVISTA
24	SARMIENTO MINOTA AYLIS LISETH	PASTIPAN MARIA AUXILIADORA I	CUENCA	VALLE
25	SAMANIEGO PLASENCIA FREDY SEBASTIAN	EL CLON DEL PAN	CUENCA	BELLAVISTA
26	RODRIGUEZ CARVAJAL CARMEN GUADALUPE	DULCE PANAL	GULACEO	GUALACEO
27	PELAEZ LOJA ALEXIS MARLENI	PANADERIA MATEO	CUENCA	EL VECINO
28	CAMPOVERDE PEÑA MARIA INES	MI PAN DORADO	CUENCA	BAÑOS
29	CORDERO CALLE MIRIAM CATALINA	PANADERIA FASCINO DOLCE	CUENCA	BELLAVISTA
30	ORDÓÑEZ LLIVICHUZHCA DIEGO ROBERTO	PANADERIA Y PASTELERIA MATEITO	CUENCA	SAN BLAS
31	BERMEO PERALTA CARLOS ALBERTO	PANADERIA MELIDA	CUENCA	SAN SEBASTIÁN
32	MARTINEZ BRAVO MARIA ROSALBA	PASTIPAN MARIA AUXILIADORA II	CUENCA	SAN JOAQUÍN
33	GUEVARA GANIN MARIA BELEN	GANACHE	CUENCA	GIL RAMÍREZ DÁVALOS
34	MOROCHO YAGUACHI NELSON VINICIO	ECOPAN	CUENCA	RICAURTE
35	MOROCHO GUACHICHULLCA NUBE ROBERTINA	PANADERIA NUBECITA	CUENCA	SIDCAY
36	PLACENCIA SANCHEZ RAUL FEDERICO	NUTRI PAN	CUENCA	TOTORACOCHA
37	CUZCO GUAMAN JOSE DAVID	PANADERIA	CUENCA	TOTORACOCHA



38	GONZALEZ OCHOA MARIANA DE JESUS	EL PAN FRANCES	CUENCA	SAN BLAS
39	ENTZACUA TANTU NUVIA MAGALI	CHIQUITORTAS	CUENCA	SAN SEBASTIÁN
40	GONZALEZ QUINTUÑA JOSE MARCELINO	GONZALEZ QUINTUNA JOSE MARCELINO	CUENCA	EL SAGRARIO
41	ANGAMARCA CURIPOMA FRANCO ENRIQUE	SABOR Y TRADICION	CUENCA	BELLAVISTA
42	BRITO CHUVA MARTHA CESILIA	DELI PANADERIA Y DULCERIA	CHORDELEG	CHORDELEG
43	BRITO CHUVA ANA LUISA	BRITO CHUVA ANA LUISA	CHORDELEG	CHORDELEG
44	SARMIENTO BERMEO MARIBEL YESSENIA	LA CHISPA ADECUADA	CUENCA	EL VECINO
45	SARMIENTO SEGOVIA ELVIA FELICIA	PANADERIA LA PONDEROSA	CUENCA	EL SAGRARIO
46	BUENO ILLESCAS MARIA MAGDALENA	PANADERIA Y PASTELERIA EL BUEN SIGSENO	SIGSIG	SIGSIG
47	FLORES GUARANGO ROCIO MATILDE	PANADERIA ROCIO FLORES	CUENCA	EL BATÁN
48	NUGRA PLASENCIA LUIS RIGOBERTO	SAN SEBASTIAN	CUENCA	MACHÁNGARA
49	VEGA OROZCO MARIA GRACIELA	PANADERIA Y PASTELERIA LA DULCESA	CUENCA	SAYAUSÍ
50	ANGAMARCA TENE HENRRI ROLANDO	EL PANERO	CUENCA	EL BATÁN
51	PUCHI ARPI LEONARDO BOLIVAR	PANADERIA CALENTITO	CUENCA	YANUNCAY
52	TAMAY LEON MILTON FERNANDO	ASOCIACION SANGAY	SEVILLA DE ORO	AMALUZA
53	CAMPOVERDE VERA JORGE EDUARDO	PAN DELICIAS	GULACEO	GUALACEO
54	PLASENCIA PACHECO SAMUEL	PANADERIA SAN SEBASTIAN	SIGSIG	SIGSIG
55	PLASENCIA PLASENCIA ROSA ELVIRA	PANADERIA CHARITO	SIGSIG	SIGSIG
56	GOMEZ LUCERO ROSA ELVIRA	PANADERIA EL TRIGAL	CHORDELEG	CHORDELEG
57	DOTA ERREYES ROBER MESIAS	PANADERIA Y PASTELERIA EL BUEN SABOR	SANTA ISABEL	SANTA ISABEL (CHAGUARURCO)



58	DOTA ERREYES JOSE ARTURO	PANADERIA Y PASTELERIA EL BUEN SABOR	SANTA ISABEL	SANTA ISABEL (CHAGUARURCO)
59	NARANJO CAMINO MIGUEL IVAN	DULCESA	CUENCA	RICAURTE
60	SAAVEDRA MERCEDES AURORA	PANADERIA DOÑA MERCEDES	CUENCA	SIDCAY
61	VAZQUEZ TAPIA MARIANA CUSTODIA	PANADERIA Y DULCERIA VAZQUEZ	GULACEO	GUALACEO
62	DOMINGUEZ SALINAS MIGUEL AMADEO	PANADERIA Y DULCERIA REINA DEL CISNE	CUENCA	YANUNCAY
63	GUALLPA ZHUSHINGO JUAN ADRIAN	ESPIGA DE ORO	SAN FERNANDO	SAN FERNANDO
64	LOJA CARDENAS CARLOS HUMBERTO	REINA DEL CISNE	SAN FERNANDO	SAN FERNANDO
65	QUITO LEON HUGO EDUARDO	PANADERIA LAURITA	CUENCA	BAÑOS
66	JUELA CARDENAS MARIA DOLORES	DULCE DELEITE PASTELERIA	CUENCA	GIL RAMÍREZ DÁVALOS
67	BRITO FERNANDEZ JOSE FRANCISCO	PANADERIA SANTY	CUENCA	SAN SEBASTIÁN
68	LITUMA RODAS MARIA DOLORES	PANADERIA LOLYS	CHORDELEG	CHORDELEG
69	VEGA OROZCO LIBIA ESPERANZA	PANADERIA Y PASTELERIA LA DULCESA	CUENCA	BAÑOS
70	PERALTA URGILES ANGELES DEL ROCIO	ROCIO	CUENCA	CAÑARIBAMBA
71	TELLO ARIAS ROSA ANGELICA	PANADERIA CHARITO	CUENCA	RICAURTE
72	HERAS MENDIETA CARMITA ESTELA	SU PASTELERIA	PUCARÁ	PUCARÁ
73	OCHOA HERNAN PATRICIO	PANADERIA RINCON COLONIAL	CUENCA	SAN SEBASTIÁN
74	PARRA BERMEO JANETH PATRICIA	PANADERIA Y PASTELERIA DEL CASTILLO	CUENCA	TOTORACOA
75	TENEMPAGUAY GUNCAY SERGIO MARCELO	PANADERIA Y PASTELERIA EL MANJAR	CUENCA	SAN SEBASTIÁN
76	QUINTUÑA FERNANDEZ SEGUNDO ALFONSO	PANADERIA FRANCESA	CUENCA	EL SAGRARIO
77	QUIZHPI URUCHIMA MANUEL JESUS	EL PANAL	CUENCA	SAYAUSÍ



78	SAGBAY SAMANIEGO NARCISO DE JESUS	PANADERIA SEÑOR DE LOS MILAGROS	CUENCA	YANUNCAY
79	GARATE YAURI SERGIO	PANADERIA MARIA AUXILIADORA	CUENCA	EL VECINO
80	NUGRA MOROCHO RODRIGO IVAN	DELI PAN	CUENCA	TOTORACOCHA
81	CARRION LOPEZ SALVADOR MISAE	SONRIE	CUENCA	YANUNCAY
82	PIEDRA SIGCHA DIEGO OSWALDO	PASTELERIA EL GITANO	CUENCA	SAN SEBASTIÁN
83	IÑIGUEZ AREVALO SONIA BEATRIZ	PANADERIA VIRGEN DEL CISNE	SIGSIG	SIGSIG
84	VELASTEGUI VILLACRES ROSA ELCIRA	PAN SABROSO PAN	CUENCA	EL BATÁN
85	ESPINOZA MARTINEZ JUAN RAMIRO	PANADERIA ESIPAN	CUENCA	MONAY
86	RAMIREZ SANCHEZ YESSICA FIDELINA	DELICENTRO PANILANDIA	CUENCA	YANUNCAY
87	PESANTEZ GUTIERREZ MANUEL ELOY	PASTIPAN LA PONDEROSA	GUACHAPALA	GUACHAPALA
88	MORENO CASTILLO JOSE MANUEL	EURO PAN	CUENCA	EL SAGRARIO
89	PESANTEZ GUTIERREZ JAIME EFREN	PANADERIA LA PONDEROSA	PAUTE	PAUTE
90	LITUMA CARREÑO NEIDA MARIBEL	PANADERIA MARIA AUXILIADORA	PAUTE	PAUTE
91	BURHUAN CHILLOGALLI SEGUNDO MANUEL	PANADERIA REINA DEL CISNE	CUENCA	BAÑOS
92	PELAEZ SALINAS ELIANA MARGARITA	SOYA PAN ELIMPS	CUENCA	EL SAGRARIO
93	FERNANDEZ PARRA MANUEL MARIA	PANADERIA Y PASTELERIA EL RELAMPAGO	CUENCA	HERMANO MIGUEL
94	ALVAREZ TENESACA MARTHA DIANA	PANADERIA Y PASTELERIA LA REINA	CUENCA	BAÑOS
95	CARCHI MARIA ISABEL	DULCES DONA MARIA	CUENCA	SUCRE
96	PLACENCIA SANCHEZ CARLOS ANTONIO	PANADERIA DON BOSCO	CUENCA	TOTORACOCHA



97	ULLOA BLANDIN CRISTIAN GEOVANY	PANADERIA Y DULCERIA ESQUINA DEL SABOR	GULACEO	GUALACEO
98	CORDERO CALLE PATRICIA IMELDA	FASCINO DOLCE	CUENCA	BELLAVISTA
99	PILLAJO BACUILIMA DIEGO DE JESUS	DELI KEY	CUENCA	SAN BLAS
100	ASMAL ULLAGUARI CARLOS GIOVANNY	PANADERIA Y PASTELERIA RICAURTE	CUENCA	RICAURTE
101	CALLE QUIZHPE SEGUNDO HORLANDO	DELICENTRO CAFETERIA PANADERIA	CUENCA	RICAURTE
102	QUITUIZACA NAULA MARIA ALEJANDRA	MARIA QUITUIZACA	CUENCA	BAÑOS
103	VERDUGO TENESACA PRISCILA ROSARIO	D'LU REPOSTERIA	CUENCA	SUCRE
104	LOJA AYAVACA HILDA LUCIA	LOJA AYAVACA HILDA LUCIA	CUENCA	TARQUI
105	BASTIDAS POZOS LUZ ANGELICA	PANADERIA MATEUS	CUENCA	EL VECINO
106	TENENPAGUAY BERMEO MARIA TRANCITO	PANADERIA Y PASTELERIA ESPANA	CUENCA	BELLAVISTA
107	MENDIETA MURILLO MANUEL ALFREDO	PANADERIA CENTRAL	CUENCA	EL SAGRARIO
108	TIXI LEMA MARIA ESTHER	PANADERIA JORDAN	SAN FERNANDO	SAN FERNANDO
109	SANCHEZ QUILAMBAQUI LUIS ALBINO	PANADERIA PAN RICO	CUENCA	TOTORACocha
110	QUEZADA AVILA JOSE ESTEBAN	BREAD HOUSE	CUENCA	YANUNCAY
111	TORRES PESANTEZ JAVIER VICENTE	PANADERIA CORAZON DE LA CIUDAD	CUENCA	SAN BLAS
112	BARRERA GARNICA JANETH PATRICIA	PASTI PAN LA PONDEROSA	PAUTE	PAUTE
113	BARRERA VALLEJO ROSA ELVIRA	PANADERIA DONA ROSITA	PAUTE	PAUTE

ANEXO 3. Panaderías



Fotografía 1. Panadería y Pastelería Charito



Fotografía 2. Panadería Charito



Fotografía 4. Panadería Charito



Fotografía 3. Panadería Charito



Fotografía 5. Panadería Charito

Nutri-Pan



Fotografía 6. Nutri Plan Área de Producción



Fotografía 7. Área de Producción



Fotografía 8 Local de la panadería.

Panadería Charito – Sigsig.



Fotografía 9. Área de Producción Panadería Charito - Sigsig.



Fotografía 10. Panadería Sigsig.

Panadería Nikito



Fotografía 11. Panadería Nikito - Sigsig



Fotografía 12. Área de Producción Panadería Nikito - Sigsig



Fotografía 13. Panadería Nikito - Sigsig

Panadería y Pastelería Don Bosco



Fotografía 14. Panadería y Pastelería Don Bosco



Fotografía 15. Panadería Don Bosco.



Fotografía 16. Panadería Don Bosco.



ANEXO 4: Modelo de encuesta para consumidores

ENCUESTA PARA CONSUMIDORES					
Buenos días/tardes, somos estudiantes de la Universidad de Cuenca, nos encontramos realizando un estudio para conocer la situación actual del sector panificador.					
1. ¿Es importante para usted la ambientación y decoración del local de una panadería ?					
SI					
NO		Porque			
2. A que hora del día consume principalmente productos de panadería. (Una opción)					
Mañana					
Tarde					
Noche					
3. De las siguientes opciones: ¿cuál es la <u>más importante</u> al momento de elegir una panadería?					
Sabor y calidad del producto					
Precio					
Promociones					
Atención al cliente					
Ubicación					
Limpieza del local					
Otros					
4. ¿Cuán importante es para usted que el pan este recién hecho?					
	Nada importante	Poco importante	Regular	Importante	Muy importante
5. Que tipo de pan prefiere					
Pan artesanal					
Pan industrial (pan enfundado)					
6. ¿Cuántas veces a la semana usted compra pan y productos similares?					
De 1 a 3 veces					
De 4 a 6 veces					
Más de 6 veces					
7. ¿ Que productos adicionales adquiere usted en una panadería ?					
Catering..(bocaditos para eventos)					
Cereal					
Galletas					
Pastelería					
Complementarios (jamón, café, azúcar, lácteos.)					
Otros:					
8. ¿En promedio cuanto gasta usted en pan a la semana?					
	\$				



9. ¿Donde compra habitualmente el pan que consume? (Una opción)					
Supermercados					
Tienda de barrio					
Panadería de barrio					
Panadería de otro barrio					
otros_ especifique					
10. ¿Con que frecuencia compra el pan en el establecimiento antes señalado?					
de 1 a 3 veces por semana					
de 4 a 6 veces por semana					
mas de 6 veces por semana					
11. ¿Según su percepción evalúe los siguientes aspectos relacionadas al producto en general ?					
	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Tamaño					
Sabor					
Calidad					
Precio					
Variedad de productos					
Frescura del pan					
Higiene producto					
Presentación producto					
12. ¿Según su percepción evalúe los siguientes aspectos relacionadas. Según su criterio, detalle los aspectos más importantes que deberían mejorar la panaderías de la ciudad.					
	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Rapidez del servicio					
Atención al cliente					
Ambiente del local					
Publicidad					
Limpieza panadería					
GRACIAS					
Datos de control:					
Nombre encuestado: _____					
Dirección: _____					
Teléfono: _____					

ANEXO 5. Encuesta 2

Estimado empresario, la presente encuesta tiene como objeto conocer la aceptación de una Propuesta de Plan de mejora Competitiva para su negocio.

Empresa:	
Informante	
Dirección	
E- Mail	
Teléfono	
Fecha	

1. ¿Estaría usted dispuesto a aplicar un plan de mejora competitiva (anexo) que permita el progreso de su negocio?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Poco de acuerdo	Totalmente desacuerdo

Gracias por su colaboración.



RESUMEN DEL PLAN DE MEJORA COMPETITIVA PARA LAS PEQUEÑAS PANADERIAS
DE LA PROVINCIA DEL AZUAY INSCRITAS EN EL MIPRO

Objetivos específicos	Proyectos Actividades o Tareas Programadas
Dar a conocer el negocio, sus productos para incrementar las ventas.	Brindar capacitaciones a los panificadores en temas de marketing. <ul style="list-style-type: none"> - Crear una imagen corporativa - Dar a conocer los productos por medio de degustaciones en ferias a nivel del Azuay (publicidad directa). - Promoción y publicidad mediante las redes sociales - Diversificar los productos para brindar un mejor servicio y así establecer alianzas con nuestros clientes.
Mejorar la limpieza y atención al Cliente	Los panificadores deberán capacitarse a través de las asesorías que brinda el MIPRO sobre BPM para luego transmitir esos conocimientos a sus empleados.
Llevar un control adecuado de sus cuentas.	Capacitar en temas sobre manejo adecuado de sus cuentas. Capacitación en temas tributarios.
<u>PRODUCTIVIDAD</u>	
Optimización de recursos.	Capacitaciones sobre el manejo eficiente de recursos materiales.
Gestión estratégica definida	Capacitación en el desarrollo de temas de la gestión estratégica tales como misión, visión, objetivos y valores mediante una capacitación. Elaborar políticas de compensación para los clientes ante cualquier inconveniente o inconformidad con la atención y productos.
Control preventivo eficiente	Capacitación en la forma de llevar registros físicos de los controles preventivos de las maquinarias
Adquisición de tecnología.	Incrementar una nueva línea de productos (pastelería, galletería, bocaditos, cup-cakes).
Crear grupos asociativos (por sectores de ubicación) para incrementar el poder de negociación de los panificadores en la adquisición de materia prima y tecnología.	Asamblea para formar grupos asociativos con el objetivo de incrementar el poder de negociación para la adquisición de materia prima y tecnología. Implementar un software que permita administrar eficientemente el negocio. El software debe contener aplicativos como: contabilidad, ventas, compras, inventario, impuestos y producción. Mayor poder de negociación con bancos y cooperativas para que puedan acceder a créditos con intereses bajos.



ANEXO 6: Listado de personas encuestadas. (Encuesta 2)

Nombre	
1	NUGRA MOROCHO RODRIGO IVAN
2	PARRA BERMEJO JANETH PATRICIA
3	GONZALEZ OCHOA MARIANA DE JESUS
4	PESANTEZ SANCHEZ JORGE MARCELO
5	PLASENCIA PACHECO NICANOR
6	GONZALEZ QUINTUÑA JOSE MARCELINO
7	ORDOÑEZ LLIVICHUZHCA DIEGO ROBERTO
8	PLACENCIA SANCHEZ CARLOS ANTONIO
9	BURHUAN CHILLOGALLI SEGUNDO MANUEL
10	TELLO ARIAS ROSA ANGELICA
11	IÑIGUEZ AREVALO SONIA BEATRIZ
12	BRITO CHUVA ANA LUISA
13	LOJANO SIGUA NANCY LUCRECIA
14	PLACENCIA SANCHEZ RAUL FEDERICO
15	MOROCHO YAGUACHI NELSON VINICIO
16	PLASENCIA PLASENCIA ROSA ELVIRA
17	TORRES VASQUEZ MARIA TRINIDAD
18	NUGRA PLASENCIA LUIS RIGOBERTO
19	VALLENILLA APONTE JOHANN MIGUEL
20	ABAD MALDONADO OLGA CARMELA

ANEXO 7: Diseño Metodológico



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO METODOLÓGICO

TEMA:

"ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE
UTILIZAN LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS (MIPRO).

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA COMPETITIVA QUE
PERMITA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y
COMPETITIVIDAD PARA LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS".

NOMBRES:

RUTH LEMA
VERÓNICA PLACENCIA

TUTOR:

ING.FERNANDO SAQUICELA



1. SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA DE INVESTIGACION.

“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS QUE UTILIZAN LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY (MIPRO). PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA COMPETITIVA QUE PERMITA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD PARA LAS PEQUEÑAS PANADERÍAS”.

2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

¿Cuál es su importancia actual?

El pan es un alimento de consumo diario, tanto que hoy en día forma parte de la dieta tradicional de los seres humanos, quienes gustan saborear de las diferentes clases de pan que son creadas por las manos de hábiles artesanos.

Aunque hoy en día las panaderías han podido facilitar sus procesos de elaboración de pan, galletas, pasteles, etc.; muchos de estos negocios se resisten al cambio y siguen llevando su actividad de la misma manera de siempre.

Actualmente se vive en un mundo de constante cambio, por lo que los requisitos de los mercados y clientes específicos, los crecientes niveles de respuestas oportunas como los eficaces de la competencia, las aperturas o facilidades a la tecnología de la información y los demás factores propios del mundo empresarial y comercial, exigen capacidades competitivas tanto necesarias como suficientes que les permita permanecer además de lograr posiciones de participación y reconocimiento en el medio en que actúan.

- **¿Es real el problema?**

El problema de análisis e investigación es real puesto que la mayoría de las pequeñas panaderías (MIPRO) son negocios familiares y no cuentan con una organización adecuada, así mismo carecen de un plan de mejora competitiva que les sirva como guía para encaminar su negocio.

Cabe recalcar que estas pequeñas panaderías son resistentes al cambio.



- **¿Cuál es su utilidad práctica?**

Será de gran una utilidad en la práctica la propuesta de mejora competitiva permitirá el incremento de la productividad y competitividad de las pequeñas panaderías.

- **¿Cuáles son sus posibilidades de aplicación?**

La propuesta de un plan de mejora competitiva será aplicada a las panaderías de la provincia del Azuay, inscritas en el MIPRO.

- **¿Cuál es el problema social, económico a resolver?**

- Mejorar la situación socioeconómica de las familias que forman parte de las pequeñas panaderías.
- Generar más empleo.
- Mejorar la calidad del producto para la comunidad de la provincia del Azuay.

- **¿Quiénes se beneficiaran con los resultados?**

Los beneficiados serían los propietarios de las pequeñas panaderías de la provincia del Azuay que están inscritas en el MIPRO, ya que en este trabajo determinaremos las fortalezas y las debilidades del sector panificador.

Se beneficiarán con los resultados el MIPRO, ya que para ellos será de gran ayuda esta información, porque este Ministerio maneja talleres de estrategias competitivas.

- **¿Es factible realizar la investigación?**

Si es factible puesto que contamos con la información que nos brinda el MIPRO, la misma está interesada en que se realice esta investigación y propuesta.

- **¿Es relevante lo que se va a investigar?**

Si es relevante puesto que servirá para que las pequeñas panaderías incrementen su productividad y competitividad en el mercado.

- **¿Es resoluble?**

Si porque se pueden resolver los problemas encontrados



- **¿Aportara nuevos conocimientos?**

Sí, porque en la actualidad no existe plan de mejora competitiva para las pequeñas panaderías del Azuay.

- **¿Cómo se está analizando en otras partes la temática para resolver este problema?**

Para encontrar las investigaciones que se han llevado acabo acerca de este tema, recurrimos a la búsqueda de documentación, como tesis, y artículos Web. Este ejercicio se realizó con el fin de ratificar, si se han desarrollado planes de mejoramiento competitivo, en lo que pudimos observar que existen trabajos sobre planes de mejora competitiva, pero no del sector panificador de la provincia del Azuay, por ello se cuenta con fuentes que servirán de apoyo y complemento para alcanzar los objetivos planteados.

Se encontró los siguientes trabajos:

TEMA	AUTOR	AÑO
Trabajo de Grado: Plan de mejora competitiva del sector camaronero	David Pasquel Corral.	Ecuador-2011.
Trabajo de Grado: Propuesta acerca de cómo aumentar la competitividad de CAESCA S.A, a través del mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de servicio.	Andrea Bustos Rey.	Bogota-2010
Plan de mejora competitiva: Clúster Acuícola NEA (Provincias de Argentina)	Clúster Acuícola NEA	Argentina-2011

3. BREVE DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

Las pequeñas panaderías en la actualidad tienen problemas con la forma de gestionar el negocio, además de conseguir la mano de obra capacitada, sin embargo cabe recalcar que estas pequeñas panaderías son una importante fuente de trabajo para oficiales, operarios y artesanos.

Este trabajo se centra en incrementar la productividad y la competitividad en el sector panificador, lo que implica hacer un uso eficiente de los recursos, generando un desarrollo social y económico de la personas que conforman las panaderías, sin



descuidar las necesidades primordiales de los clientes, para que de esta manera las pequeñas panaderías incrementen sus ventas y se mantengan en el mercado, haciendo más y mejores productos.

Ministerio de Industrias y Productividad

Misión

Formular y ejecutar políticas públicas, para la transformación del patrón de especialización industrial, que genere condiciones favorables para el Buen Vivir.

Visión

Ser la institución pública dinamizadora del sector industrial, que lidere la transformación de la productividad, calidad y competitividad del Ecuador.

Objetivos

“Impulsar el desarrollo productivo del país”

Ejes Estratégicos

- Generación de capacidades productivas
- Calidad como eje de desarrollo productivo
- Sustitución estratégica de importaciones
- Fomento de la oferta exportable

ACTUALIDAD:

El pan en nuestra ciudad (Cuenca)

Barrios de las panaderías o barrios de Panamá, eran los nombres que recibían los barrios de: El Vado y Todos los Santos, por ser lugares destacados en la artesanía del pan en la ciudad de Cuenca. Dicha artesanía se observa en la elaboración del pan a mano o en la cocción en horno de leña, hace algunos años e incluso actualmente, se dice que en esta ciudad se observa una cultura panadera con excelencia.



En sus inicios fueron dos variedades de panes, el primero era el pan de burro que es comúnmente como se llamaba a la palanqueta o pan de agua, se dice que el pueblo los denominó así, porque su dueño distribuía el pan cargándolo sobre un asno y el otro pan era el de dulce.

Las antiguas panaderías en Cuenca, actualmente son lugares llenos de leyenda y quedan relativamente pocas en la ciudad. Los elementos que se pueden encontrar ahí son: hornos de leña, mesas de amasijo, artesas, palas, ganchos, tazas, latas de hornear, son los que le otorgan el nombre de Antigua Panadería. Hornos incluso del siglo pasado, que hoy en día se encuentran en excelente estado, hacen que se tenga una visión clara de la importancia que tuvo y sigue teniendo el pan hoy en día.

Son muchas las tradiciones que han hecho que Cuenca sea conocida por tener una exquisita gastronomía, y que en cuanto a la panadería exclusivamente, sea reconocida por poseer decenas y decenas de variedades de pan, cada una con diversas recetas, variantes unas de otras, ya sea por ingredientes, su manera de hacerla o incluso de hornearla.³⁸

Actualmente el consumo del pan se incrementa día a día, tanto que en la actualidad *"existen 566 establecimientos dedicados a la producción y comercialización de pan a nivel de la provincia del Azuay"*.³⁹ Existen aproximadamente 140 panaderías inscritas en el MIPRO pertenecientes a la provincia del Azuay, estos datos van desde enero del 2015 hasta marzo del 2016.

ORIGINALIDAD:

No existe hasta la fecha ningún trabajo que desarrolle estrategias competitivas y de productividad para panaderías de la provincia del Azuay inscritas en el MIPRO, pero se tienen fuentes que servirán de apoyo y complemento para alcanzar el objetivo.

³⁸ Vázquez de Fernández, Nydia. Panes tradicionales de Cuenca. Ecuador, CIDAP, 1997

³⁹ [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados_generales_censo_economico.pdf)

[content/descargas/Presentaciones/resultados_generales_censo_economico.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados_generales_censo_economico.pdf) (pág. 25)



4. FORMULACION DEL PROBLEMA

Las panaderías de la provincia del Azuay inscritas en el MIPRO, son empresas con larga trayectoria, la mayoría de estas son negocios familiares a pesar de que son panaderías que han ido evolucionando, presentan problemas, porque muchas de estas tienen resistencia al cambio y la falta de poder de negociación con los proveedores, lo que provoca que sus ingresos se vean estancados, es decir se mantengan y no aumenten, otra causa seria la inexistencia de capacitación y asistencia técnica, a los panificadores y mucho menos a sus operarios y aprendices, por lo que esto ha contribuido a que se dé un retraso en el nivel económico, otro factor importante es la carencia del avance tecnológico debido a que no cuentan con suficientes ingresos y oportunidades para acceder a créditos, que sirvan para actualizar sus maquinarias, las mismas que se encuentran obsoletas, lo que podría provocar la pérdida de mercado (pan de baja calidad), a esto se suma la ausencia en la gestión (administración, servicio al cliente, marketing e inventarios) por parte de organismos que apoyan a estas empresas.

Por otro lado la ausencia del uso adecuado de los factores ya mencionados, además que las personas están acostumbradas a realizar de una determinada manera la elaboración del pan y se resisten al cambio, causa que los clientes opten por la competencia lo que conlleva al estancamiento en las ventas y les convertirse en un negocio más del montón, quedándose al margen de ser competitivas.

5. DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS

Objetivo General:

Crear una propuesta de un plan de mejora competitiva para las pequeñas panaderías inscritas en el Ministerio de Industrias y Productividad de la ciudad de Cuenca, orientado a incrementar su productividad y competitividad.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de las pequeñas panaderías, la cual permitirá determinar los lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo del plan de mejora competitiva.



2. Análisis del Sector panificador en base a las 5 fuerzas de Porter.

6. ELABORACION DEL MARCO TEORICO DE REFERENCIA

6.1.- MARCO DE ANTECEDENTES

Las pequeñas panaderías en la actualidad son negocios especializados en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina. Estos son los locales más tradicionales y populares, ya que los productos que allí se encuentran son de gran variedad y pueden estar entre los más baratos del mercado, sin descuidar la calidad de los mismos.

Hoy en día gracias a la alta tecnología, existen panaderías que ofrecen productos frescos ya que son elaborados y vendidos en el mismo día (de modo contrario, muchos de ellos se endurecen y pierden sabor con el tiempo). Así mismo cabe recalcar que hay panaderías que han sabido atraer nuevos clientes al integrar un sistema de autoservicio, en el cual los consumidores eligen por sí mismos los productos.

También, muchas panaderías incluyen hoy en día mesas y sillas que hacen las veces de cafetería y desde las cuales se pueden disfrutar los productos elaborados en la misma panadería, en pocas palabras se ha convertido en un punto de encuentro para amigos y familiares.

6.2.- MARCO TEORICO

Ya que nuestro principal objetivo es *“Crear una propuesta de un plan de mejora competitiva para las pequeñas panaderías inscritas en el Ministerio de Industrias y Productividad de la ciudad de Cuenca, orientado a incrementar su productividad y competitividad”*, debemos tener presente los siguientes conceptos:

Competitividad: Es la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo.



Productividad: Es una medida que expresa que tan bien se están empleando los recursos de una economía en la fabricación de bienes y servicios; expresada en una relación entre los recursos manejados utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, entre otros, son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Las 5 fuerzas de Porter

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también permite el acceso a un puesto importante dentro de una empresa y alcanzar todos los objetivos deseados.

6.3.- MARCO CONCEPTUAL

El Plan Estratégico realiza varios ejercicios y propuestas. Este constara de cinco pasos, como primer punto está el diagnostico real de la panaderías de la provincia del Azuay, inscritas en el MIPRO, este análisis es a nivel micro, como segundo punto es el análisis del sector panificador, este punto es a nivel macro, como tercer punto es la definición de los problemas y restricciones en base a la información recolectada en los puntos anteriores; el cuarto punto es establecer las estrategias de mejora competitiva según la definición de los problemas y por último se propondrá un plan de acción para que la pequeñas panaderías se vuelvan más competitivas y productivas.



7. FORMULACION DE HIPOTESIS

Hipótesis General

El plan de mejora competitiva para las pequeñas panaderías inscritas en el MIPRO de la provincia del Azuay, servirá de guía para orientar alas pequeñas panaderías a incrementar su productividad y competitividad.

Hipótesis Específica

El diagnóstico de la situación actual de las pequeñas panaderías, permitirá determinar los lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo del plan de mejora competitiva.

Están dispuestos a aplicar la metodología los propietarios de las panaderías.

8. CONSTRUCCION DE VARIABLES E INDICADORES

Las variables se determinaran en función del diseño de la encuesta y capítulos del trabajo de titulación.

9. DISEÑO METODOLOGICO

9.1. TIPO DE INVESTIGACION

Según el problema propuesto y los objetivos planteados, el tipo de investigación que se utilizara, determina un estudio descriptivo de tipo transversal, de acuerdo al periodo y ocurrencia de hechos.

El método de investigación que utilizaremos serán dos encuestas:

Encuesta:

- ✓ diagnosticar la situación real de las pequeñas panaderías.
- ✓ comprobación de hipótesis.

9.2. METODO DE INVESTIGACION

Método

Cualitativo: se recogerán y analizaran datos cuantitativos sobre las variables.



Cuantitativo: se realizara entrevistas estructuradas a personas de entidades que están relacionadas con el sector panificador.

Se ha considerado la investigación exploratoria y descriptiva que detallaremos a continuación:

- **Investigación exploratoria:**

En este estudio se consideró la investigación exploratoria utilizando variables cualitativas y datos secundarios. Otra técnica que proporcionó información fue la observación.

- **Investigación descriptiva:**

La encuesta se aplicara para contrastar la información que se obtendrá al realizar la observación. Se utilizaran los métodos de encuesta para obtener información específica acerca de la situación real de las pequeñas panaderías. Se realizara el levantamiento de la información a los propietarios de las pequeñas panaderías.

9.3. POBLACION Y MUESTRA

Población: Es una población finita que está conformada por las panaderías de la provincia del Azuay, las mismas que se encuentra inscritas en el MIPRO, se cuenta con 144 panaderías registradas, datos que van desde enero del 2015 a marzo del 2016.

Muestra: consta de 144 panaderías. El cálculo del tamaño de la muestra se obtuvo mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

Cálculo del tamaño de la muestra con población finita.

$$n = \frac{(K)^2 \times N \times p \times q}{(e^2 \times (N - 1)) + (K)^2(p \times q)}$$

N	Población	144
K	Nivel de confianza	1,96



e	Error muestral (%)	10
P	Proporción de individuos con la característica	0,7
Q	Proporción de individuos sin la característica	0,3
TAMAÑO DE LA MUESTRA		52

Después de realizar el proceso para calcular el tamaño de la muestra, se encontró una muestra de 52 encuestas.

9.4. METODOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Es importante destacar que los métodos de recolección de datos, se puede definir como: al medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

- OBSERVACION
- CUESTIONARIO
- FORMULARIOS
- ENCUESTAS
 - Personales
 - Telefónicas
- E-mail
- ENTREVISTAS
- LIBROS
- TESIS
- REVISTAS

9.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION



La información que se recolecte se analizará en SPSS un programa estadístico informático. En este programa se codificara y se tabulara la información en tablas, cuadros y figuras.

- Tablas: se resumirá la información cuantitativa.
- Gráficos: resalta información cualitativa
- Figuras: ilustra diagramas, fotografías, dibujos y otras representaciones.

10. ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACION

CONTENIDOS MINIMOS:

CAPITULO 1: Marco teórico: Diagnostico real de las panaderías (MIPRO).

CAPITULO 2: Análisis del sector panificador.

CAPITULO 3: Definición de problemas y restricciones.

CAPITULO 4: Estrategias de mejora competitiva.

CAPITULO 5: Plan de acción.

CAPITULO 6: Conclusiones y Recomendaciones.

- Bibliografía
- Anexos

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES/TIEMPO (MES)	1	2	3	4	5	6	7	8
Diseño del trabajo de titulación.	X							
CAPITULO 1: Marco teórico: Diagnostico real de las panaderías (MIPRO).		X	X					
CAPITULO 2: Análisis del sector panificador.				X				
CAPITULO 3: Definición de problemas y restricciones.					X			



CAPITULO 4: Estrategias de mejora competitiva.						X		
CAPITULO 5: Plan de acción.							X	X

12. PRESUPUESTO REFERENCIAL

PRESUPUESTO		
	ITEM	VALOR
1	TRANSPORTE	\$ 60,00
2	MATERIALES Y SUMINISTROS	\$ 35,00
3	MATERIAL BIBLIOGRAFICO Y FOTOCOPIAS	\$ 60,00
4	VARIOS E IMPREVISTOS	\$ 25,00
5	ENCUADERNACION	\$ 48,00
6	IMPRESIONES	\$ 200
	TOTAL	\$ 428,00

13. BIBLIOGRAFIA

Barturen, B. U. (27 de Julio de 2010). *Industria Berrikuntza*. Obtenido de

http://www.industria.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/planes_programas_2010/es_planes/adjuntos/Plan_Competitividad_2010_2013.pdf

Castellanos, J. G. (10 de Marzo de 2003). PyMES INNOVADORAS. Cambio de Estrategias e

Instrumentos. *Revista EAN*, 13-20. Obtenido de

<http://200.0.187.30/index.php/Revista/article/view/228/216>

Corral, D. P. (22 de Junio de 2011). *slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/mcpec1/plan-de-mejora-competitiva-camarn>

PEÑA, C. P., AGUILAR, J. M., & AGÜERO, F. F. (22 de Octubre de 2015). *ALTEC 2015*. Obtenido de

<http://www.altec2015.org/anais/altec/papers/948.pdf>



Glosario.

Asociatividad Empresarial: La Asociatividad, puede entenderse como una serie de acuerdos de cooperación o colaboración mutua entre un colectivo, utilizados como estrategia en beneficio de un negocio. (López, López, Pineda y Vanegas, 2008)⁴⁰

Sinergia: Hace referencia a los efectos derivados de la acción conjunta de dos o más empresas, tal efecto no se producirá si estas trabajaran en de forma independiente.⁴¹

Benchmarking: Es un proceso de aprendizaje para producir cambios orientados al mejoramiento de la empresa.

PIB: El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Inflación: Es la elevación sostenida de los precios que tiene efectos negativos para la economía de un país.

Desempleo: Es la imposibilidad de trabajar pese a la voluntad de la persona.

Eficacia: refiere a la medición del grado de cumplimiento de objetivos.

⁴⁰ L. G. A. Burgoa, «www.redalyc.org,» Enero - Junio 2008. [En línea]. Available: www.redalyc.org/pdf/4259/425942157008.pdf. (Pag. 9)

⁴¹ J. A. T. Arévalo. [En línea]. Available: upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/500/Eficacia%20Empresarial%20.pdf. (Pag 5)



Eficiencia: Mide el comportamiento interno de la empresa en términos de recursos consumidos y procesos utilizados para lograr objetivos preestablecidos.⁴²

Competitividad: Rivalidad para la consecución de un fin.⁴³

Productividad: La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico.⁴⁴

Estrategia: es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

BPM: Buenas Prácticas de Manufactura es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales⁴⁵

Innovación: es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad.

MIPYMES: Son empresas de tamaño pequeño, en general, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación limitada.

Análisis Micro: Se refiere al estudio del sector en el cual las empresas funcionan, es decir, el conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios.

Análisis Macro: Consiste en el estudio de las variables económicas de las cuales está compuesto un país y que de alguna forma afectan a las empresas.

Análisis Estratégico: Consiste en la labor previa que debe ser realizada con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias

⁴² P. Z. A. M. MOLINA, «www.bdigital.unal.edu.co,» 2013. [En línea]. Available: www.bdigital.unal.edu.co/11893/1/287419-2014.pdf.

⁴³ P. Z. A. M. MOLINA, «www.bdigital.unal.edu.co,» 2013. [En línea]. Available: www.bdigital.unal.edu.co/11893/1/287419-2014.pdf. (Pag 4)

⁴⁴ Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) "Productividad" en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México. (pág. 2)

⁴⁵ P. Z. A. M. MOLINA, «www.bdigital.unal.edu.co,» 2013. [En línea]. Available: www.bdigital.unal.edu.co/11893/1/287419-2014.pdf. (PAG 3)



BIBLIOGRAFIA

Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2016). *Estadísticas Macroeconómicas: Presentación coyuntural*. Obtenido de www.bce.fin.ec

Banco Central del Ecuador. (Junio de 2016). www.bce.fin.ec. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201606.pdf>

Banco Central del Ecuador. (Julio de 2016). www.bce.fin.ec. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/ResultCTRIM95.pdf>

Baquero, R. H.-M. (s.f.). www.elmayorportaldegerencia.com. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/\[PD\]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf)

Barturen, B. U. (27 de Julio de 2010). *Industria Berrikuntza*. Obtenido de http://www.industria.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/planes_programas_2010/es_planes/adjuntos/Plan_Competitividad_2010_2013.pdf

Biasca, R. (2004). *Somos Competitivos: análisis estratégico para crear valor*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

Biasca, R. (2004). *Somos Competitivos: análisis estratégico para crear valor segunda edición*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

Cabrera, M. R. (14 de Octubre de 2013). www.prezi.com. Obtenido de <https://prezi.com/b9bprhnr549f/mipyme-caracteristicas-clasificacion-normatividad-vigente/>



Castellanos, J. G. (10 de Marzo de 2003). PyMES INNOVADORAS. Cambio de Estrategias e Instrumentos. *Revista EAN*, 13-20. Obtenido de <http://200.0.187.30/index.php/Revista/article/view/228/216>

Cedeño, G. D. (16 de Mayo de 2016). *www.prezi.com*. Recuperado el 04 de Julio de 2016, de <https://prezi.com/9q0cdvb68drs/gerencia-y-gestion-empresarial/>

Corral, D. P. (22 de Junio de 2011). *slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/mcpec1/plan-de-mejora-competitiva-camarn>

FENAPAN. (Agosto de 2016). Ecuador un pais de pan. *Maestro.*, 4.

Fernando, L. (s.f.). *www.blogspot.com*. Obtenido de <http://admluisfernando.blogspot.com/2008/03/clasificacin-de-las-empresas.html>

Iguera, M. (s.f.). *www.elmayorportaldegerencia.com*. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/\[PD\]%20Documentos%20-%20Asociatividad%20en%20pymes.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos%20-%20Asociatividad%20en%20pymes.pdf)

INEC - Dirección de Estadísticas Económicas. (Junio de 2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Reporte_inflacion_201606.pdf

INEC. (2014). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf

INEC. (Junio de 2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2016/Junio/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_jun2016.pdf



INEC. (s.f.). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>

Jiménez, S. J. (15 de Diciembre de 2014). *slideshare*. Obtenido de
<http://es.slideshare.net/SilvanaJimnezJimnez/por-qu-son-tan-importantes-las-mipymes-en-ecuador>

Louis Jacques Fillion, L. F. (2011). *Administracion de PYMES*. Mexico: Pearson.

Miller, m. (28 de Agosto de 2014). *www.prezi.com*. Recuperado el 05 de Julio de 2016, de
<https://prezi.com/fvyldawseroq/clasificacion-de-las-empresas-segun-su-naturaleza/#>

Ogayar, M. A. (s.f.). *ciberconta.unizar.es*. Obtenido de
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>

PEÑA, C. P., AGUILAR, J. M., & AGÜERO, F. F. (22 de Octubre de 2015). *ALTEC 2015*. Obtenido de <http://www.altec2015.org/anais/altec/papers/948.pdf>

Perez, H. R. (2012). *www.blogspot.com*. Obtenido de
<http://medicionymejoramientoproductividad.blogspot.com/2012/09/unidad-1.html>

Prokopenko, J. (s.f.). *staging.ilo.org*. Obtenido de
http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1987/87B09_433_span.pdf

Pulido, J. E.-M. (2014). *www.regent.edu*. Obtenido de
<http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>

Riveros., E. A. (2014). *repository.unimilitar.edu.co*. Obtenido de
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13164/1/Ensayo%20Competitividad%20Edwin%20L%C3%B3pez.pdf>



Saines, A. (23 de Septiembre de 2012). *www.ecuadoreconomica.com*. Obtenido de <http://www.ecuadoreconomica.com/2012/09/hii-mypymes-y-grandes-empresas-ecuador.html>

Sánchez, M. M. (Mayo de 2015). *www.udo.mx*. Obtenido de <http://www.udo.mx/portaludo2/images/archivos/catedracumex/ponencias/UNIVERSIDAD%20DE%20SONORA/M.A.%20Mar%C3%AD%20Lizett%20Zolano%20S%C3%A1nchez/CUMEX%202015%20PYMES%20FAMILIARES%20COMPETITIVIDAD%20Y%20PRODUCTIVIDAD.pdf>

Silva, C. R.-R. (Febrero de 2013). *ri.biblioteca.udo.edu.ve*. Obtenido de http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4510/1/658.4013_R178.pdf

Terán, C. A. (17 de Octubre de 2012). *http://es.slideshare.net/*. Recuperado el 2016 de Julio de 06, de <http://es.slideshare.net/claudioateran/la-construccin-de-la-imagen>

Universidad Camilo José Cela. (s.f.). *master-comunicacion*. Obtenido de http://www.master-comunicacion.com/que_es_la_comunicacion_empresarial.htm

www.5fuerzasdeporter.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

www.ecoingenieros.com.ar. (s.f.). Obtenido de <http://www.ecoingenieros.com.ar/faecc/2012/dege-2%20martes/bibliografia/porter%20cap%202.pdf>

www.elmundo.com.ve. (s.f.). Obtenido de <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx>

www.estrategiasdeinversion.com. (5 de Julio de 2012). Obtenido de <http://www.estrategiasdeinversion.com/noticias/20120705/son-indicadores-para-sirven>

www.significados.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.significados.com/know-how/>



www.upv.es. (s.f.). Recuperado el 05 de Julio de 2016, de

<http://personales.upv.es/igil/Gestion.PDF>

Vázquez de Fernández, Nydia. Panes tradicionales de Cuenca. Ecuador, CIDAP, 1997.

L. G. A. Burgoa, «www.redalyc.org,» Enero - Junio 2008. [En línea]. Available:

www.redalyc.org/pdf/4259/425942157008.pdf.

J. A. T. Arévalo. [En línea]. Available:

upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/500/Eficacia%20Empresarial%20.pdf.

M. L. B. W. KIRAN GARIMELLA, «www.konradlorenz.edu.co,» [En línea]. Available:

http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_digital_sistemas/bpm.pdf.

R. R. Ulloa, «www.sineace.gob.pe,» 20 Agosto 2015. [En línea]. Available:

<https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/Pres-coneaces-rru-180815-v7.pdf>.

P. Z. A. M. MOLINA, «www.bdigital.unal.edu.co,» 2013. [En línea]. Available:

www.bdigital.unal.edu.co/11893/1/287419-2014.pdf.

Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) “Productividad” en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México. (pág. 2)